Coaching guide

Agence française du programme européen jeunesse en action

Sommaire

Sommaire

- Avant-propos
- Introduction
- Susciter la prise d'initiatives
  - Le bulletin météo de la politique européenne pour les jeunes
  - L'éducation non formelle et la participation active
  - Initiatives de Jeunes et Participation des jeunes
  - Les jeunes comme principaux bénéficiaires
  - Qui a besoin d'un coach ?
- Le miroir du coaching
  - Qu'entend-on par coaching ?
  - Le coach dans le travail de jeunesse en Europe
  - Découvrez le coach en vous
  - Entre coaching et autonomie
- La bicyclette du coaching
  - La route des initiatives de jeunes
  - Le mécanisme de la bicyclette du coaching
  - Montez sur la bicyclette du coaching
  - Avancez sur la bicyclette du coaching
  - Les écueils de la route
- Accélérer la participation des jeunes
  - Apprendre à participer
  - Les conditions de voyage de la participation
- Meilleure pratique et au-delà
  - Carte postale de Pologne "Quelques minutes pour nous"
  - Carte postale de Lituanie "Livre de recettes vidéo"
  - Carte postale d'Italie "Initiative après initiative"
  - Carte postale d'Allemagne : "Participation… mission (im)possible"
  - Carte postale de France : "Contre la violence à l'école"

- Carte postale d'Estonie : "Réseau d'information rural"
- Carte postale de Belgique : "Galerie d'art urbaine"
- Résumé et prospective

- Les outils de la bicyclette
  - Inventaire de l'esprit de coaching
  - Méthodes de visualisation
  - Analyse des besoins en coaching
  - Comportements de groupe
  - Mes compétences de coach
  - Analyse SWOT
  - Critères d'évaluation qualitative
  - Questionnaire d'évaluation de mi-parcours
  - Phrases à compléter
  - Ce qu'ils aiment le plus / ce qu'ils aiment le moins
  - Indicateurs d'observation
  - Questionnaire d'estime de soi
  - Validation Personnelle des Acquis
- Le scénario du coaching d'un point de vue différent
- Les jeunes ont leur mot à dire : le coach idéal est…
- Réflexion sur le voyage
- Dictionnaire de la bicyclette
- Les fournisseurs de pièces détachées de la bicyclette
- La fabrique de bicyclettes et les capitaines du voyage
- Informations éditoriales

Avant-propos

Au travers de leurs actions, les projets Initiatives de Jeunes permettent à un grand nombre de jeunes de devenir inventifs dans leur quotidien et de prendre la parole sur leurs besoins et intérêts locaux, mais aussi sur le vaste monde. L'idée derrière cette action du Programme Européen JEUNESSE (2000-2006) et Jeunesse en Action (2007-2013) vise à garantir que les jeunes gens développent leur créativité en leur donnant l'occasion de tester des idées au travers d'initiatives dans différents domaines de la vie comme l'art et la culture, l'inclusion sociale, l'environnement, la protection du patrimoine, la participation des jeunes, la connaissance de l'Europe, le développement rural, les politiques jeunesse, la santé, la lutte contre la drogue et les substances nocives, les loisirs des jeunes, la lutte contre le racisme et la xénophobie, l'égalité des chances, le sport et les jeunes, les médias et la communication et plus encore. Les projets Initiatives de Jeunes permettent à la jeunesse de s'impliquer directement et activement dans la communauté locale et constituent ainsi de véritables tremplins à la participation des jeunes.

Initiatives de Jeunes : au cœur du changement actuel Le souhait des jeunes de participer dans la vie de leur quartier, de leur ville ou de leur village, ainsi que d'avoir leur mot à dire sur des questions internationales, témoigne de leur implication toujours plus importante. Cependant, on observe une évolution dans la forme que prend cette implication. Par rapport à leurs aînés, les jeunes font moins de débats, de longues disputes et d'interminables échanges de vues politiques. Aujourd'hui, la méthode d'implication se veut plus créative et directement liée à l'évolution des médias et de la mondialisation.

On note un goût particulier de la jeunesse pour les formes créatives d'engagement, impliquant en premier lieu les images, la musique, le théâtre, l'avancée numérique, l'information des jeunes, l'éducation face aux drogues, les projets environnementaux et les actions sociales. Un seul projet Initiative de Jeunes peut accomplir de nombreuses choses : la création d'une galerie d'art pour exposer le travail de jeunes artistes de toutes origines et cultures ou la création d'un journal d'opinion, d'une station de radio locale, la production d'un site de discussion, de débats et de récits de témoins, la production d'un CD-ROM sur des questions européennes, l'organisation d'événements ou festivals dans des zones rurales, des propositions d'activités pour les jeunes enfants en classe pour mieux connaître l'Europe…

Initiatives de Jeunes : un lien pour l'Europe politique et sociale Les Initiatives de Jeunes constituent une action essentielle au sein du Programme Européen JEUNESSE pour garantir que les jeunes trouvent leur place dans l'Europe sociale et politique et que tous sont capables de s'impliquer sur les questions d'aujourd'hui et de demain. Elles permettent aux jeunes d'entrer dans un projet commun et leur offrent le cadre d'un engagement concret et vivant pour trouver un accord sur des objectifs et les atteindre avec d'autres. Ces projets offrent aussi aux jeunes l'occasion d'avoir des responsabilités, de négocier entre eux et avec leur entourage, de planifier et de communiquer.

Les Initiatives de Jeunes constituent une action locale qui relie une région (le lieu où ils vivent) à un intérêt général dans le contexte européen. Autrement dit, ces projets concernant un thème ou un enjeu commun aux jeunes européens sont en accord avec les valeurs défendues en Europe et sont en cela prioritaires. Par le biais des Initiatives de Jeunes, les jeunes ont l'occasion de devenir des acteurs dans leur propre vie et de porter le flambeau pour l'avenir. Ces initiatives offrent une plateforme pour suggérer des solutions et des améliorations au niveau local en mettant en place des projets ou des outils qui suscitent l'intérêt des autres jeunes sur le plan européen. De plus, cette action constitue un moyen formidable pour donner l'occasion d'être responsable, autonome et de s'impliquer dans un projet d'intérêt général.

Initiatives de Jeunes : l'apprentissage expérimental Les Initiatives de Jeunes constituent un outil remarquable pour l'apprentissage non formel et expérimental. Le point de départ de ces projets réside dans l'expérience quotidienne des jeunes et c'est ce qui fait leur particularité.

Les Initiatives de Jeunes donnent à la jeunesse l'occasion d'acquérir des compétences cognitives (rassembler des informations sur l'Europe, les autres cultures, les institutions européennes), des compétences sociales et relationnelles (communiquer, négocier, débattre en groupe, agir en fonction des autres, promouvoir un projet, rencontrer du monde, écouter, convaincre…), des qualités éthiques (s'ouvrir aux autres, développer la solidarité, respecter les principes démocratiques de liberté et d'égalité des hommes), des compétences pratiques et stratégiques (remplir un formulaire de demande de subvention, respecter des délais, planifier et exécuter une tâche) et mêmes des compétences politiques au sens vu précédemment (se mettre au service de l'intérêt général).

Initiatives de Jeunes : une aventure par étapes La valeur des Initiatives de Jeunes ne réside pas seulement dans la qualité ou la performance du projet. Elle réside plutôt et, avant tout, dans le fait que le processus de projet soit salutaire. C'est pourquoi ceux qui soutiennent les Initiatives de Jeunes mettent la priorité sur la rencontre et la négociation au sein d'un groupe. L'aventure commence avec la diversité sociale et culturelle et les relations entre les jeunes hommes et jeunes femmes. Elle peut s'apparenter à un processus progressif : on communique, on rassemble des informations, on coexiste, on s'exprime, on fait preuve d'imagination, on développe sa créativité, on réalise une production commune et on la promeut, on prend des initiatives, on s'implique, on s'engage et on agit. Nous sommes bien sûr conscients que chaque projet peut commencer à un niveau différent selon les jeunes concernés et le contexte.

Quelle est la place du coaching dans une telle aventure ? Soutenir une Initiative de Jeunes ne s'improvise pas et exige une solide préparation. Cet ouvrage entend guider ceux qui coachent des projets de jeunes, leur donner des points de repère, des clés pour leur propre réflexion, des suggestions et des outils pratiques. Si c'est ce que vous recherchez, montez à bord !

Major Dansotte

Chargée de mission participation citoyenneté Bureau International Jeunesse Communauté française de Belgique

Introduction

Pourquoi ce Coaching Guide ?

Tout simplement parce que nous pensons qu'il existe un besoin. Dans le domaine de l'éducation non formelle du secteur jeunesse, il est devenu grandement évident que nombre de méthodes de soutien et de stratégies sont nécessaires pour assurer une participation active, pour atteindre des normes de qualité, avoir une reconnaissance et même assurer la santé et la sécurité. Le Programme Européen JEUNESSE a déjà bien défini le concept de 'tutorat' pour apporter un soutien à ceux qui effectuent notamment des projets de Service Volontaire Européen. Nous nous sommes donc demandés s'il était possible de transférer un soutien similaire aux projets d'Initiatives de Jeunes.

Après avoir consulté de nombreuses personnes actives dans le soutien des Initiatives de jeunes, nous avons compris qu'il y avait une différence avec le tutorat dans le processus de soutien des Initiatives de Jeunes. Selon nous, le tutorat décrit plutôt les relations et les activités nécessaires à un soutien individuel, comme dans le cadre du SVE. Mais quid du support d'un groupe de jeunes dans le cadre d'un projet Initiative de Jeunes ?

Le terme que nous avons choisi pour en avoir la même compréhension est 'coaching'. En général, 'coaching' s'entend comme un processus dans lequel des personnes et des équipes sont aidées pour tirer le meilleur d'elles-mêmes et pour faciliter leur façon de travailler efficacement au sein d'une équipe. Aujourd'hui, ce mot à un sens plus large. Si ce terme a de nombreuses significations et interprétations dans différents domaines, nous l'avons identifié comme un moyen d'améliorer la qualité des Initiatives de Jeunes et de travailler dans le sens de l'autonomie et de la participation active.

Le coaching est un élément relativement nouveau dans le soutien du travail jeunesse et il se peut que vous n'utiliseriez jamais le terme 'coaching' dans votre propre langue pour décrire votre activité. Vous pensez peut-être à du coaching sportif ou à des consultants en costume et aux honoraires élevés qui aident les managers à être plus compétitifs, mais pas à ce que vous faites. Nous avons réfléchi à tous ces gens qui soutiennent des projets de jeunes et des Initiatives de Jeunes et proposons d'appeler 'coaching' ce qu'ils font en termes d'aide, de support ou de conseil.

Qu'avez-vous en commun avec les autres coaches, vous qui soutenez des Initiatives de Jeunes ? Cela peut paraître surprenant, mais ce que vous faites a beaucoup de rapports avec le travail que font les coaches sportifs ou d'affaires. Vous devez avoir de l'expérience et des compétences pour définir votre mode de soutien, une idée claire du changement que vous voulez apporter dans le groupe que vous coachez (du début à la fin) et des outils à utiliser pour y parvenir. Il faut que vous ayez plutôt une vue à long terme qu'à court terme : il est presque impossible de coacher un groupe en une réunion, sans contrôler et suivre son développement. Ainsi, vous constatez si votre action de coaching porte ses fruits ou pas, si votre équipe de jeunes s'investi plus ou moins dans tout le cycle de vie du projet et en retire des bénéfices.

Comment encourager les jeunes à être actifs dans leur projet ? Comment apporter le soutien attendu à chaque étape du projet ? Quelles sont les étapes de coaching dans le projet ? Comment gérer le défi entre coaching et autonomie ? Ce Coaching Guide a été réalisé comme un manuel dans le but d'offrir un soutien pratique aux personnes qui coachent activement les Initiatives de Jeunes. Nous espérons que vous trouverez des réponses à ces questions.

À qui s'adresse-t-il ? D'une façon ou d'une autre, ce 'Coaching Guide, Initiatives de Jeunes' est arrivé entre vos mains. Soit sa promotion a rencontré un incroyable succès, soit vous avez une attente en rapport avec le

titre et qui vous a poussé à vous procurer ce livre. Vous faites sans doute partie de la cible visée par cet ouvrage !

Quand l'équipe de rédaction internationale s'est retrouvée à Bruxelles pour la première fois, nous avions en tête un profil exactement comme le vôtre : motivé, actif et travaillant directement avec les jeunes – est-ce bien votre cas ? Vous avez peut-être une vague idée de votre rôle de soutien pour ces jeunes comme du coaching. Peut-être avez-vous l'intention de faire du coaching à l'avenir, de part votre expérience personnelle de jeune porteur de projet, à cause d'un besoin dans votre organisation ou pour des motifs professionnels. Ainsi, les lecteurs auxquels nous nous adressons dans ce livre sont aussi différents que les 'paysages' du travail de jeunesse en Europe, allant ainsi des jeunes qui veulent soutenir leur propre Initiative de Jeunes, aux adultes professionnels qui veulent élargir leurs connaissances et leurs compétences dans le travail auprès des jeunes.

Votre activité de coaching peut avoir plusieurs objectifs selon le profil de votre organisation, la nature de votre travail jeunesse dans un pays ou votre groupe cible. Un manuel sur de tels thèmes et publié pour toute l'Europe ne pourra jamais répondre à tous ces besoins et ces contextes. En travaillant comme une équipe internationale qui regroupe des personnes de huit pays européens différents, issues de contextes aussi divers que ce que nous attendons chez vous lecteurs, nous avons essayé de tirer parti de la diversité, plutôt que d'en pâtir.

Par le prisme de nos différentes vues et des réalités du coaching des jeunes, vous allez trouver dans cet ouvrage diverses expériences et approches sur le sujet. Nous vous recommandons grandement d'en retirer tout ce qui peut s'appliquer à votre cas et vos besoins. Vous pouvez le lire comme n'importe quel livre du début à la fin ou vous pouvez ne choisir que les outils pratiques et passer sur tout le reste. Vous savez mieux que nous ce que vous recherchez. Nous avons tenté de donner à cet ouvrage un format qui vous permette de trouver rapidement ce qu'il vous faut.

De quoi s'agit-il ? Ce que nous publions ici est radicalement différent de ce que vous pouvez trouver dans les manuels de coaching professionnel pour hommes d'affaires ou sportifs. Non seulement le domaine de notre travail et la structure diffèrent en faisant un lien entre le coaching et votre activité, mais aussi à cause de notre position qui ne fait pas de cet ouvrage une simple compilation d'éléments différents, voire contradictoires. Les auteurs se sont mis d'accord sur certaines valeurs dans le coaching des projets de jeunes : tout d'abord, il doit amener à une plus grande autonomie et à une participation active des jeunes. Ensuite, l'impact du coaching ne doit pas remplacer les idées et les intérêts des jeunes. Vous verrez le développement de cette 'attitude de coaching' au cours de l'ouvrage.

Nous commencerons le voyage **chapitre 1 'Susciter la prise d'initiatives'** en regardant de plus près certains des concepts clés derrière les thèmes de ce guide, telles 'Initiatives de Jeunes et Participation Active'. Vous y trouverez des positions sur la pertinence politique d'une telle participation active des jeunes et le rôle qu'y joue le coaching.

Le but de cet ouvrage étant d'apporter une aide pratique aux personnes actives dans le coaching de projets de jeunes, sa plus grande partie est dédiée au coaching lui-même et à l'adaptation des différentes techniques de coaching dans le travail de jeunesse. Alors que le **chapitre 2 'Le miroir du coaching'** propose plusieurs perspectives pour réfléchir sur le rôle d'un coach et l'implication des effets du coaching, le **chapitre 3 'La bicyclette du coaching'** aborde la question de la structure du coaching, propose des éléments et des méthodes de travail. À ce stade du livre, nous espérons que vous serez déjà séduits par l'idée de coacher des Initiatives de Jeunes. Vous vous demanderez peut-être encore comment optimiser le processus, comment tirer le meilleur de votre pratique du coaching pour améliorer la participation active de chaque jeune personne

dans une Initiative de Jeunes. Le **chapitre 4 'Accélérer la Participation des jeunes'** vous permettra d'identifier différentes dimensions de la participation et vous donnera quelques clés et conseils pour intervenir dans des situations concrètes.

Pour illustrer des projets concrets, plusieurs exemples de projets Initiatives de Jeunes en rapport avec l'expérience du coaching sont présentés dans le **chapitre 5 'Bonne pratique et au-delà'**. Nous tentons de faire le jour sur ce à quoi ressemble le coaching et comment il peut être ressenti dans la réalité, afin que vous ayez une idée de ce qu'est un projet Initiatives de Jeunes, en apprenant par le biais de nos propres pratiques, bonnes ou mauvaises.

Pour finir et pour que ce manuel serve de manière pratique, le **chapitre 6 'Les outils de la bicyclette'** comprend une sélection de méthodes, techniques et instruments à utiliser dans le coaching d'Initiatives de Jeunes que vous pouvez adapter aux gens avec qui vous travaillez.

Pour bien finir, nous voulions remercier tous ceux qui ont apporté une formidable participation à cet ouvrage avec leurs opinions, leurs idées et leurs expériences. Un remerciement également aux 301 jeunes de 12 pays européens, aux coaches et participants de séminaires nationaux et internationaux dont les contributions sont incluses dans les différents chapitres du guide, sous forme de citations issues d'interviews et de questionnaires.

Nous espérons que vous apprécierez la lecture de ce Coaching Guide et en tirerez des bénéfices pour votre travail avec les jeunes. Si vous souhaitez partager avec nous votre expérience du coaching, vos outils, méthodes, liens, autres ressources ou simplement donner votre avis sur ce manuel, merci d'utiliser la carte que vous trouvez en dernière page.

Avec nos coaching salutations,

Votre équipe éditoriale

Soyez actif ! N'attendez pas que les autres résolvent vos problèmes ! Montrez de l'intérêt ! Prenez soin de vos propres contributions et de votre développement ! Cherchez à faire du monde un monde meilleur… Il est fort probable que vous soyez tombé sur ce genre de slogans à plusieurs reprises, puisqu'ils semblent bien être dans l'air du temps. Pourquoi être si préoccupé ? Pourquoi est-ce important de mettre la main à l'ouvrage et de prendre l'initiative ?

Dans ce chapitre, nous allons explorer les termes 'Initiatives de Jeunes' et 'Participation Active' afin d'entamer une réflexion sur ces valeurs centrales. Pourquoi participer et que signifie 'être actif' pour un jeune ? Comment des outils telles que les Initiatives de Jeunes locales et internationales peuvent-ils être utilisés pour renforcer une participation active ? Et pourquoi est-ce tout simplement un enjeu ?

Le bulletin météo de la politique européenne pour les jeunes

Un front chaud pousse une vague de chaleur de motivation et d'intérêt dans les zones de la participation des jeunes et de la citoyenneté active…

La participation des jeunes dans la vie publique constitue non seulement le cœur de cet ouvrage, mais aussi l'un des principaux enjeux dans le domaine européen de la jeunesse en général. Ces dernières années ont révélé un formidable élan d'attention aux enjeux de la participation des jeunes et de la citoyenneté active. L'Union européenne comme le Conseil de l'Europe sont les deux acteurs ayant sans doute la plus grande influence en matière de politique de jeunesse sur le plan européen.

D'une part, l'attention portée à la participation des jeunes est une évidence en termes de volonté politique, comme l'indiquent diverses déclarations sur l'importance de cette participation. 'La participation active des jeunes aux décisions et actions aux niveaux locaux et régionaux est essentielle si nous voulons bâtir des sociétés plus démocratiques, plus solidaires et plus prospères', indique la Charte européenne sur la Participation des Jeunes dans la vie locale et régionale du Conseil de l'Europe (version révisée depuis 2003). L'intention cependant ne concerne pas que le niveau de base et présente un intérêt politique plus élevé. Les 14 et 15 décembre 2001, les dirigeants de l'Union européenne ont adopté la Déclaration de Laeken qui stipule que l'Union doit relever trois défis de base. L'un d'eux demande '… comment rapprocher la conception de l'Europe et les institutions européennes des citoyens et en premier lieu des jeunes ?', enjeu ambitieux, mais d'une réelle importance.

De plus, il est primordial que le livre blanc de la Commission européenne 'Un nouvel élan pour la jeunesse européenne' ait identifié la participation des jeunes comme l'une des actions prioritaires dans le domaine de la jeunesse en Europe. Les raisons en sont les tendances significatives sur les plans démographique et socioculturel qui touchent les jeunes en Europe. On note en particulier et entre autres, l'allongement de la

période correspondant à la 'jeunesse', le besoin d'attirer les jeunes vers le travail communautaire alors que l'individualisme s'impose de plus en plus comme tendance dans les développements sociétaux et l'intérêt des jeunes pour des mécanismes fondés sur un projet plutôt qu'une participation organisationnelle sont à retenir.

Bien que très souvent dans la réalité un texte politique ne change rien en pratique, dans le domaine de la jeunesse, la garantie de porter plus d'attention aux enjeux soulevés par ce livre blanc a été grandement soulignée. Dans cette politique de jeunesse, il faut tout d'abord mentionner la méthode ouverte de coordination (voir le livre blanc 'Un nouvel élan pour la jeunesse') et les questionnaires mis au point par la Commission européenne.

Ceux-ci sont voués à identifier les pratiques des Etats membres dans trois domaines :

- Participation des jeunes dans la vie communautaire locale
- Participation des jeunes dans les systèmes institutionnels de démocratie représentative et
- Éducation à la participation active

Les résultats du questionnaire indiquent que les systèmes de participation sont variés. Les conseils, parlements et associations de jeunes sont les systèmes les plus courants pour représenter les communautés locales (Analyse des réponses des Etats membres aux questionnaires de la Commission sur la participation et l'information des jeunes, 2003).

Le rapport tente également d'identifier les pratiques de coaching des jeunes dans leurs actions de participation et constate que '… le rôle des acteurs de terrain, notamment celui des travailleurs sociaux, est souligné ; ils constituent un relais fondamental pour informer les jeunes sur les actions et programmes initiés par les pouvoirs publics, pour les accompagner dans la mise en œuvre de projets et d'initiatives et pour faire connaître et valoriser les résultats. Les formes d'aide à la participation incluent des actions d'information, de guidance et de conseil, mais aussi de formation, y compris à la gestion de projet et d'échanges d'expériences' (op. cit. p. 8). Ainsi, bien que très général, il donne quand même des directives pour coacher les actions des jeunes.

L'impact des actions politiques décrites ci-avant devient alors pratique via divers programmes et actions soutenus par les autorités nationales et la Commission européenne, par exemple le programme pan- Européen de soutien à la participation active et à l'apprentissage non formel dans le domaine de la jeunesse.

L’éducation non formelle et la participation active

La bonne pratique d’une action commune sous forme d’un programme paneuropéen dans le domaine de la jeunesse remonte aux années 80 et s’est amplement développée depuis. Alors que nous rédigeons le présent guide, le programme européen intitulé JEUNESSE (2000-2006) est en cours et vise à donner un apprentissage non formel et des expériences de mobilité aux jeunes âgés de 15 à 25 ans. Il vise également à soutenir la coopération dans le domaine du travail de jeunesse. Via ses cinq actions (Échange de jeunes pour l’Europe, Initiatives de Jeunes, Service Volontaire Européen, Actions conjointes, Mesures d’accompagnement), son champ d’activité est plutôt vaste et implique tant des activités centrées sur les individus (par exemple le SVE), que des activités de soutien à la participation des jeunes. L’action conçue en premier lieu pour donner aux groupes de jeunes des occasions de contribuer à leur communauté locale est celle des Initiatives de Jeunes.

Les Initiatives de Jeunes ne prennent pas seulement place dans les réalisations actuelles, mais cherchent aussi à anticiper une amélioration des conditions de demain. La Commission européenne, en collaboration avec d’autres acteurs impliqués auprès des jeunes, a lancé des débats sur un nouveau Programme Européen pour la jeunesse appelé ‘Jeunesse en Action’ et qui débute en 2007. Les Initiatives de Jeunes constituent l’un des moyens de soutenir la participation des jeunes et font clairement partie du nouveau programme ‘Jeunesse en action’.

Cette initiative donne aux jeunes la possibilité d’apporter des réponses aux besoins de leur communauté locale et de leurs pairs. Si un groupe veut se lancer pour défi de mettre en place un projet en collaboration avec un ou plusieurs groupes de jeunes au niveau international, il lui est possible d’obtenir le soutien par le biais de projets intitulés ‘Initiatives de Jeunes transnationales’.

Alors qu’une initiative de jeunes nationale va avoir pour objectif d’apporter une touche européenne à des actions purement locales, la coopération transnationale apporte une valeur ajoutée. Elle fait la combinaison d’activités locales (chaque groupe partenaire les met en place dans son environnement familier) et d’activités réalisées dans le cadre d’un partenariat international (partage des expériences propres, production de matériel commun, organisation d’événement internationaux, etc).

Il s'agit ainsi d'effectuer quelque chose activement pour sa communauté locale, mais aussi d'apporter sa contribution à l'Europe d'aujourd'hui. La formule peut sembler emphatique, mais pour quiconque s'est battu pour réaliser un projet en partenariat avec des groupes de jeunes d'autres pays, le partage des mêmes valeurs et idéaux et l'envie d'effecteur un changement par le biais des activités de son projet sont riches de sens et de valeur.

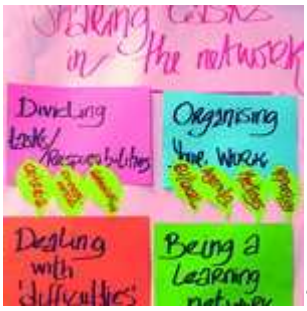
Comment tout cela fonctionne-t-il ? Le cadre du programme européen a été conçu par la Commission européenne. Cette Commission est également responsable de l'efficacité du programme au niveau européen et fixe donc des priorités, des conditions et des critères spécifiques. Le domaine de la participation des jeunes ayant été reconnu comme une haute priorité politique, il peut trouver une réalisation pratique dans les projets Initiatives de Jeunes dans le cadre du Programme Européen Jeunesse ; la Commission européenne a également lancé les centres de ressources SALTO-YOUTH en 2003 afin de soutenir les Initiatives de Jeunes avec des formations, des matériaux et des ressources personnalisées. (Pour de plus amples informations sur les initiatives SALTO-YOUTH, consulter le site officiel de SALTO-YOUTH : http://www.salto-youth.net/)

Par rapport aux structures au niveau européen mentionnées ci avant, les agences nationales offrent une plus grande proximité aux jeunes et aux professionnels de la jeunesse qui souhaitent réaliser leurs idées grâce aux projets d'initiatives. Ces structures sont présentes dans tous les pays qui participent au programme et fournissent de l'information, du conseil sur les projets, de la formation et d'autres formes de soutien. Les agences nationales supervisent également les fonds et sélectionnent les projets. (Pour trouver les coordonnées des agences nationales, consulter le site officiel de la Commission européenne à l'adresse http://europa.eu.int/comm/youth/index_en.html)

"*Pour moi, une Initiative de Jeunes est la méthode parfaite pour essayer d'améliorer le monde. Beaucoup de personnes peuvent faire une différence dans la société où elles vivent grâce à cette action*"

Alex (18 ans), Roumanie

Initiatives de Jeunes et Participation des jeunes



"Une Initiative de Jeunes est un moyen pour mettre en valeur un sujet intéressant ou un problème très grave et le montrer aux autres, les faire réfléchir et agir à son sujet. Pour moi, les Initiatives de Jeunes aident à faire grandir une génération plus intelligente et plus sensible parce que ceux qui ont réalisé ou assisté à un projet de ce genre semblent y revenir et y participer aussi longtemps que possible"

Jaana (19 ans), Estonie

Comme dit précédemment, les Initiatives de Jeunes constituent un formidable outil pour la participation active des jeunes dans la réalité de leur environnement local. L'idée derrière ce concept est que les jeunes gens eux-mêmes prennent l'initiative d'améliorer leur vie, tentent de résoudre les problèmes autour d'eux et puissent réagir par rapport à leurs besoins, selon l'étendue de leur action et de leur influence, plutôt que d'attendre que quelqu'un le fasse à leur place. La plupart des Initiatives de Jeunes sont ainsi en lien direct avec la vie de la communauté locale, mais certaines concernent des enjeux régionaux, nationaux ou transnationaux.

Le schéma ci-dessous représente le cœur de la participation active au sein des Initiatives de Jeune. Être actif donne la capacité d'influencer le monde autour de soi et permet aux jeunes gens d'utiliser leur créativité en travaillant à des tâches communes.

METTRE EN FORME LA REALITE		PRENDRE PART
Epanouissement personnel	PARTICIPATION ACTIVE	Être responsable des choses sur lesquelles on peut avoir de l'influence
Impact sur le processus de prise de décision	Travailler ensemble	Rien ne se fait à notre sujet sans nous

Les bénéfices de la participation active des jeunes sont nombreux : impact sur les choses qui sont importantes pour les jeunes, apprentissage de nouvelles compétences et acquisition de nouvelles capacités, expression de sa créativité et ses intérêts, travail dans des groupes de pairs qui partagent des perspectives communes, mise en forme de sa propre responsabilité avec la responsabilité de la communauté locale, et bien plus encore.

"Je considère qu'une Initiative de Jeunes est une chance pour les jeunes qui ont des idées de les concrétiser. La participation active, c'est ne pas attendre que les autres fassent ce que vous attendez"

Tomasz Moleda (21 ans), Pologne

Par ailleurs, une autre chose est digne d'être mentionnée : la reconnaissance de la jeunesse comme force vive et active. Quand les jeunes endossent un rôle actif pour contribuer à leur environnement local, les autres personnes les considèrent non pas comme une source potentielle de problème (ce qui est souvent le cas dans les communautés où la jeunesse est passive), mais comme un groupe ressource important et des partenaires dont l'opinion doit être prise au sérieux et avec qui les enjeux de la jeunesse doivent être discutés.

La liste des thèmes pouvant concerner la jeunesse n'a pas de limites, si ce n'est celles de la créativité et de l'imagination des jeunes. Ces thèmes peuvent toucher l'art et la culture, le développement rural ou urbain, l'éducation par les pairs, l'égalité des chances, le travail avec les migrants, avec les handicapés, les personnes âgées ou les SDF, ou peuvent être dédiés à l'information des jeunes, la protection de l'environnement ou le développement d'autres intérêts pour les jeunes. Une priorité particulière est accordée aux initiatives qui impliquent des jeunes ayant moins d'opportunités pour des raisons de santé, sociales, économiques, géographiques ou culturelles.

Initiatives de Jeunes locales, régionales et nationales Un groupe de jeunes qui mène un projet Initiative de Jeunes au niveau local doit coopérer pour réaliser une idée commune qui, d'une part, reflète ses propres intérêts et, d'autre part, a un 'impact local' et une 'dimension européenne'. Les deux formules sont couramment utilisées dans le travail de jeunesse en Europe, mais que signifient-elles ?

Impact local Il existe de nombreuses façons pour les jeunes d'être actifs et de participer à la vie locale. Ils peuvent monter leur propre maison de la jeunesse dans le quartier, créer un mur pour les graffeurs, faire passer des voies pour les grenouilles sous les autoroutes, recruter des bénévoles pour aider dans les maisons de retraite, concevoir une campagne antidrogue dans les écoles et les associations, lancer un journal international pour les jeunes… Il ne s'agit là que d'exemples d'actions menées par des jeunes dans le cadre d'Initiatives de Jeunes. Il est donc évident que la participation des jeunes peut prendre des formes variées et peut donc être comprise de différentes manières. Dans le chapitre 'Accélérer la vitesse de la participation des jeunes', nous reviendrons sur différentes définitions de la participation, sur les facteurs qui l'influencent et le rôle du coach pour donner aux jeunes les moyens d'être des participants actifs. Avant cela, il est nécessaire de se pencher sur ce qu'est une Initiative de Jeunes.

En effet, une des façons de considérer l'impact local consiste à comprendre comment l'idée que veulent développer les jeunes va bénéficier à leur communauté locale. Elle va changer quelque chose, aider à résoudre certains problèmes locaux et développer la vie locale. Elle implique aussi que les jeunes vont essayer d'amener d'autres personnes et les institutions à travailler ensemble, par exemple les collectivités locales, la mairie, les écoles, les associations, les maisons de la jeunesse, l'église, les journaux, etc. Travailler sur un enjeu qui compte dans la communauté locale, de même que coopérer et impliquer les forces locales pour atteindre des objectifs importants pour ces communautés, réside au cœur de l'impact local.

Différentes Initiatives de Jeunes constituent à l'évidence des expressions plutôt différentes de l'impact local. Monter un groupe de jeunes bénévoles pour travailler avec des enfants handicapés et aider à organiser leurs loisirs a déjà un impact local important, puisque dans cette communauté personne n'a jamais pensé jusque-là à intégrer des jeunes valides avec des enfants ayant des handicaps. Il va sans dire que l'impact local dépend en grande partie des diverses réalités et nécessités de la communauté locale, mais il consiste souvent à aider des groupes de personnes qui font face à des situations difficiles. Savoir initier de nouvelles possibilités dans une zone au travers d'un projet d'Initiative de Jeunes peut sans aucun doute avoir un énorme impact local.

"Les initiatives de Jeunes donnent aux jeunes une chance d'acquérir des compétences et des méthodes qu'on ne peut pas apprendre à l'école".

Dimitri (18 ans), Estonie

"Quand je participe à l'équipe de travail, je me sens intégré et peux prendre des briques pour construire le mur"

Martin (18 ans), République Tchèque

"Pour moi, une Initiative de Jeunes est le moyen de faire une nouvelle expérience, de développer mes compétences, c'est un premier pas pour changer le monde, à commencer par la société locale"

Baiba (18 ans), Lettonie

Dimension européenne La dimension européenne est le deuxième élément important dans une Initiative de Jeunes. Une initiative qui ne concerne que des activités locales sans coopération internationale a-t-elle une dimension européenne ? Et si tel n'est pas le cas, comment développer cette dimension ?

Il n'est pas facile (voire impossible) de donner une seule bonne réponse. Ceci dit, la réflexion peut être entamée avec cette interrogation : le thème de notre Initiative de Jeunes est-il seulement local ou reflète-t-il des enjeux européens ? Par exemple, dans une Initiative de Jeunes sur l'environnement, la dimension européenne se retrouve dans la protection de l'environnement, enjeu et défi commun à tous les pays européens.

Le projet Initiative de Jeunes que vous soutenez concerne-t-il des groupes de jeunes gens qui ont un accès limité à des opportunités comme celles qu'offrent les programmes de la Commission européenne ? Votre initiative a-t-elle pour but de leur donner une égalité de chance dans la société ? Par exemple, vous travaillez avec des jeunes souvent marginalisés par la société parce qu'ils sont différents par leur couleur, des handicaps mentaux ou physiques, par leur culture, leur orientation sexuelle, leur religion… Ou parce qu'ils se trouvent dans une situation de vulnérabilité, manquent de soutien familial, affrontent la pauvreté, ont des qualifications limitées, font face à la criminalité et aux abus, à la dépendance et aux drogues, au chômage… Ou parce qu'ils vivent dans une zone rurale ou isolée, avec un accès limité à l'information. Si votre initiative concerne un de ces profils de jeunes, ceci peut constituer un début de réponse au critère qu'est la dimension européenne puisque travailler pour l'égalité des chances fait partie des priorités de l'Europe.

Une fois leur projet défini, les jeunes ont-ils recours à des méthodes ou des idées qui ont été développées dans d'autres pays européens ? Par exemple si un groupe d'Initiative de Jeunes travaille sur les graffitis et cherche à appliquer des méthodes utilisées par des jeunes dans un autre pays d'Europe, cela pourrait tout à fait constituer l'élément européen du projet. En fait, à peu près tous les genres de coopération ou d'expérience européenne aidant les jeunes à introduire de nouveaux éléments dans leur initiative peuvent être considérés comme la dimension européenne du projet.

Partant de là, on peut en principe voir la dimension européenne comme la valeur ajoutée d'un projet local. Essayez un moment de changer de perspective et de regarder votre projet 'd'en haut' pour voir quels sont les éléments en rapport avec des enjeux, des valeurs, des priorités et des thèmes européens. Il y a à l'évidence beaucoup d'éléments qui reflètent les tendances européennes sur Internet. Vous pouvez également vouloir chercher plus d'information sur les priorités européennes actuelles sur le portail de la jeunesse européenne, lancé par la Commission européenne (voir le lien dans les 'Fournisseurs de pièces détachées pour bicyclettes'). Mais vous pouvez aussi vouloir relever le défi de lancer une Initiative de Jeunes internationale ex nihilo.

"Je vois une Initiative de Jeune comme le moyen de commencer à faire quelque chose de vraiment bien pour changer la société"

Gianlucca (26 ans), Italie

Initiatives de Jeunes transnationales Si l'on vous demande d'expliquer ce qu'est une Initiative de Jeunes transnationale, vous risquez d'avoir du mal à répondre. Les Initiatives de Jeunes se définissent souvent, avant tout, par le clair impact local qu'elles ont, si bien que leur lien avec des enjeux transnationaux peut poser question. Les Initiatives de Jeunes transnationales telles que présentées dans le cadre du programme européen JEUNESSE se fondent sur les éléments principaux des initiatives de jeunes locales, mais présentent un solide travail de réseau et de coopération internationale.

Les activités au sein des Initiatives de Jeunes transnationales sont conçues comme des projets de coopération entre des initiatives de jeunes locales dans différents pays, où chacun des partenaires travaille pour le bénéfice de sa communauté locale. En d'autres termes, une Initiative de Jeunes transnationale est un projet dans lequel des jeunes qui effectuent des activités sur le plan local coopèrent avec des partenaires internationaux qui ont des besoins ou des intérêts similaires afin de partager et apprendre des pratiques et méthodes différentes, et autres.

L'une des valeurs ajoutées des Initiatives de Jeunes transnationales réside dans le fait que les jeunes apprennent à participer au niveau européen. Idéalement, de tels projets vont permettre aux jeunes de développer des compétences interculturelles, de faire l'expérience d'une communication au niveau européen, d'apprendre à travailler et à prendre des décisions au sein d'équipes internationales, de partager les tâches et les compétences avec des gens d'autres pays. La participation à de tels projets aide à construire une confiance en soi pour prendre position dans sa communauté locale et mettre en place des idées développées avec d'autres pairs européens.

'Réflexion internationale, action locale', cette devise bien connue s'applique également aux Initiatives de Jeunes transnationales, puisque, bien souvent, l'exemple de bonnes pratiques venues d'autres pays motivent les jeunes dans le lancement d'un projet voué à changer leur environnement local et à essayer d'améliorer leur quotidien. Il arrive donc qu'en partageant leurs expériences, les jeunes prennent plus conscience des réalités dans les différents pays et découvrent des façons innovantes de régler les problèmes qui concernent la jeunesse.

Les projets d'Initiatives de Jeunes transnationales menés en coopération avec des partenaires permettent aux jeunes d'appliquer l'expérience de pairs européens dans leur vie quotidienne. Cela constitue l'une des explications pratiques de la façon dont les projets transnationaux aiguisent la conscience des jeunes quant à leur rôle dans la vie communautaire en tant que citoyens européens actifs. Les jeunes et leurs coéquipiers européens, d'autres pays recherchent les mêmes centres d'intérêt en faisant la combinaison de leurs efforts pour améliorer leur vie.

"Les Initiatives de Jeunes peuvent être menées localement ou en coopération avec des jeunes d'autres pays, outre le fait de se consacrer à des problèmes locaux."

Maria (20 ans), Pologne

"Je pense que, concrètement, les Initiatives de Jeunes donnent aux jeunes la possibilité de se mesurer à la vie actuelle, de se comparer aux jeunes de leur âge qui viennent d'autres pays européens."

Claudio (24 ans), Italie

Dimension locale/régionale/nationale par rapport aux Initiatives de Jeunes transnationales

INITIATIVES DE JEUNES*	INITIATIVES DE JEUNES TRANSNATIONALES*
Coopération locale, régionale ou nationale	Coopération internationale fondée sur les principes de réseau
L'élément interculturel n'est pas nécessairement présent	L'élément interculturel est présent
Il peut y avoir une mobilité régionale ou nationale	Il peut y avoir une mobilité régionale, nationale ou européenne
Le groupe central d'un pays monte le projet, il n'y a pas besoin de partenaires internationaux au projet	Deux groupes de jeunes au minimum de différents pays montent le projet en coopération
Les thèmes et activités du projet reflètent les intérêts du groupe central et sont dédiés à des enjeux locaux	Les thèmes et activités communs du projet reflètent les intérêts des jeunes des différents pays qui participent au projet
Activités locales continues, impliquant plusieurs événements ou actions	Activités locales et internationales continues, impliquant plusieurs événements ou actions
Le groupe central est à la tête du projet	Les groupes centraux de tous les pays participants partagent la gestion du projet
La responsabilité et la propriété du projet sont partagées par les membres du groupe central	La responsabilité et la propriété du projet sont partagées par les membres de tous les groupes partenaires
Le groupe central propose le projet et s'il est accepté, reçoit les fonds	L'un des groupes partenaires postule pour les fonds pour le projet au nom de tous les partenaires impliqués et si la postulation est acceptée, reçoit les fonds et les distribue aux partenaires selon les accords passés au préalable
La dynamique de groupe concerne surtout le groupe central	Les dynamiques de groupe nationales fonctionnent en parallèle de processus dans les groupes internationaux par le biais des personnes qui sont en contact permanent avec les partenaires.

* Merci de noter que ces éléments peuvent changer pour le nouveau PEJA qui débute en 2007. Pour les mises à jour, merci de consulter le Guide Utilisateur du programme 'Jeunesse en Action' sur le site officiel de la Commission européenne : http://europa.eu.int/comm/youth/program/index_en.html

Pour résumer, il faut garder en tête que dans les Initiatives de Jeunes locales, régionales, nationales, comme transnationales, les jeunes gens sont responsables de la planification, de la mise en place et de l'évaluation de l'idée de leur projet qui doit apporter un bénéfice à la communauté locale ou aux communautés des groupes partenaires impliqués dans le projet. Ce guide se penche surtout sur les Initiatives de Jeunes locales, régionales et nationales, ceci dit, étant données les différences entre ces projets et les projets transnationaux, une série de suggestions d'Initiatives de Jeunes transnationales sera présentée et soulignée à différents endroits dans ce guide.

Les jeunes comme principaux bénéficiaires

Pour mieux comprendre ce que la participation active signifie pour les jeunes et quel sens ils donnent aux formules 'Initiative de Jeunes' et 'Participation Active', des jeunes de différents pays européens ont été interviewés. En plus des citations qui parsèment ce guide, nous aimerions regarder de plus près les opinions exprimées dans ces interviews car elles révèlent les points de vue des jeunes européens sur les principaux sujets traités dans ce guide. Selon nous, le groupe de jeunes interviewés est vaste non seulement dans ses origines, mais aussi dans ses expériences d'Initiatives de Jeunes. Certains ont mis en place des initiatives transnationales, d'autres ont une expérience des initiatives au niveau local, alors que d'autres n'ont encore aucun lien avec de tels projets. Pour les jeunes que nous avons interviewés en préparant ce guide, une Initiative de Jeunes prend de nombreuses significations :

Développement personnel, occasion d'être actif, responsabilité sur des idées à long terme, volonté d'aider les autres, échange d'idées, engagement, travail avec les autres, création de son propre monde en fonction de ses propres besoins, amélioration de la situation des jeunes, réalisation de ses propres idées et rêves, action pour autrui, découverte de nouvelles voies et solutions, indépendance vis-à-vis des décisions des adultes, buts et actions communs….

La nature de ces nombreuses réponses est commune à tous et les Initiatives de Jeunes sont les actions des jeunes, entreprises par eux pour apporter quelque chose de nouveau ou changer quelque chose dans leur environnement proche. De plus, comme le disent les jeunes, les Initiatives de Jeunes leur donnent une reconnaissance comme partenaires à un niveau européen dans les enjeux de la jeunesse puisque ce sont eux, et non les pouvoirs publics ou les établissements scolaires, qui reçoivent les fonds pour la réalisation de leur idée.

Un autre élément souligné par les jeunes est le lien entre le développement personnel et les développements dans la communauté locale. Comme ils le précisent, les Initiatives de Jeunes leur donnent la possibilité de faire une différence, d'apporter une petite pierre à l'édifice de la vie locale. Les jeunes reconnaissent le besoin de faire quelque chose, de ne pas rester passif, de prendre les problèmes et les difficultés en main comme leur propre participation active dans la vie publique. L'étendue de l'impact de leurs actions sur la communauté locale est de grande importance : 'Je peux influencer ce qui m'entoure' a dit l'un des jeunes.

La participation active est vue par les jeunes comme une construction à plusieurs niveaux, selon leur situation. Dans certains cas, le fait de ne pas rester à la maison devant la télé mais de faire quelque chose avec les autres est déjà reconnu comme une action. Dans la plupart des cas, la participation active offre un lien direct avec leurs projets et leur implication directe avec les membres d'un groupe Initiative de Jeunes dans toutes les phases du projet. Selon eux, la dernière couche de la participation active est le fait d'être pleinement conscient de l'importance et du sens des actions des jeunes pour les pouvoirs publics, les adultes et les autres jeunes qui vivent dans la même communauté, et dont les intérêts tentent d'être représentés par ces jeunes en action.

En ce qui concerne ce que l'on pourrait appeler ces idées idéalistes et la compréhension de la participation active des jeunes dans les Initiatives de Jeunes, il semble que leur point de vue corresponde plutôt bien à la définition politique des objectifs.

Qui a besoin d'un coach ?

À différentes étapes d'un projet Initiative de Jeunes, ceux-ci peuvent faire l'expérience et saisir l'occasion d'apprendre de nouvelles compétences dans des domaines comme le travail de groupe, la communication, la gestion de projet, la résolution de problèmes, la gestion du conflit, la gestion financière, la levée de fonds, les relations publiques et bien plus. La liste est assez impressionnante et met en avant le grand potentiel des Initiatives de Jeunes comme outils pédagogiques. Cependant il faut garantir que le processus produit une expérience d'apprentissage de valeur et pour ce faire, les jeunes peuvent avoir besoin d'un soutien supplémentaire. Cela peut être dû à des difficultés qu'ils rencontrent au cours du projet, à un manque de compétences ou un manque d'expériences précédentes.

Etre actif n'est pas difficile quand on est jeune et plein d'énergie. Mais mener un projet dans le cadre d'un programme européen demande plus que de l'énergie et de l'action. Certaines compétences et capacités que les jeunes peuvent ne pas posséder sont nécessaires pour respecter certaines règles et responsabilités, comme la préparation d'un budget, la planification des activités, le respect des délais, etc.

Une fois le projet entamé, les jeunes vont sans doute rencontrer différents problèmes au cours du processus. Comment garder le groupe soudé ? Comment motiver ses pairs quand ils en ont marre et ne veulent plus aider ? Comment gérer l'argent, récupérer les factures et le matériel pour le projet, écrire des rapports, convaincre les adultes de les soutenir, communiquer avec les pouvoirs publics et réagir en cas de situations de

crise ? Il ne s'agit là que de certains exemples de situations dans lesquelles les jeunes ressentent le besoin d'avoir un coach qui pourrait les aider et les soutenir pour aller de l'avant.

Dans la plupart des cas, les projets d'Initiatives de Jeunes sont des projets à long terme qui lancent un défi de plus aux jeunes qui s'engagent pour longtemps. D'après ceux-ci, le coach est particulièrement nécessaire pour aider à préparer le projet, vérifier que tout convient, garder une main sur les questions légales et financières et un œil sur la dynamique de groupe.

Il se peut aussi que le seul moment où les jeunes identifient le besoin d'avoir du soutien et de l'aide soit en cas de problème ou de crise au cours de la réalisation du projet. Par exemple, la plus grande crainte peut être que leur groupe se dissolve un jour pour différentes raisons ou qu'il lui soit impossible de préparer tous les documents financiers dans les règles de l'art ou selon les attentes d'un sponsor. Il ne faut pas oublier que si le projet ou le groupe s'effondre, la responsabilité légale du projet reviendra au moins à l'un des membres du groupe et probablement à l'organisation de soutien. Dans ce cas, votre aide en tant que coach sera très précieuse et fort appréciée.

Pour bien finir, il faut garder à l'esprit que la dose de soutien nécessaire dépend bien sûr des situations et des besoins individuels, mais doit toujours respecter l'indépendance et l'autonomie des jeunes.

"C'est le début d'un projet que je trouve difficile. Quand on lance un projet, je pense que les conseils de professionnels sont très importants"

Mari (18 ans), Estonie

"Quand nous avons mené notre projet, nous avions tout le temps une personne à qui nous pouvions poser des questions au moindre problème. Cette personne ne prenait pas la main sur le projet, elle restait toujours dans l'ombre pour nous soutenir et nous aider quand nous en avions besoin."

Tomasz (21 ans) Pologne

Le miroir du coaching

Dans ce chapitre, nous souhaitons partager nos réflexions sur le coaching et le rôle du coach dans le cadre d'un travail avec des groupes de jeunes qui veulent mettre en place un projet Initiative de Jeunes ou sont en train d'en mener un. Ces réflexions peuvent à notre avis s'appliquer à tous les projets menés par des jeunes eux-mêmes, soutenus et/ou accompagnés par des personnes ressources qui travaillent comme bénévoles ou professionnels auprès d'eux.

Nous vous invitons donc à regarder dans le miroir et vous demander 'Pourquoi suis-je coach ?' ou 'Pourquoi est-ce que je veux devenir coach ?'. Différentes raisons peuvent vous amener au coaching : certains veulent aider les jeunes à réaliser leur potentiel, d'autre les aider à acquérir des compétences pour réussir. Peu importent les raisons, chaque coach a dans chaque situation le même rôle de base et doit avoir la même attitude de base.

Le coaching, c'est un peu comme ouvrir les yeux - il aide à voir différentes images sous différents angles.

Qu'entend-on par coaching ?

Comme déjà dit dans l'introduction, quoique le 'coaching' ne soit pas une activité nouvelle, il s'agit d'un terme qui n'est encore que rarement utilisé dans le cadre du travail de jeunesse en Europe. Il est plus utilisé dans le sport et les affaires et ces secteurs viennent plus facilement à l'esprit quand on parle de coaching. On connaît les risques quand on fixe des attentes en fonction d'un terme utilisé dans des cadres différents – par exemple on pense d'abord au football. Combien même le coaching dans le sport, l'éducation, les affaires ou la vie correspond à des expériences bien différentes, les principes et les objectifs sont d'ordinaire similaires. Le coaching consiste en général à dialoguer et agir dans le but de libérer un potentiel au sein de groupes ou chez des individus. Il s'agit d'un dialogue d'apprentissage et de changement. En parallèle, le dialogue dans le coaching est un modèle de rapidité et de facilité grâce auquel le changement peut être développé et accompli.

Peut-être n'appelez-vous pas votre activité de soutien aux jeunes 'coaching'. Dans ce manuel, par contre, nous faisons référence à une variété d'activités de soutien aux jeunes dans l'exécution d'Initiatives de Jeunes et des projets jeunesse comme à du coaching. Certaines des techniques utilisées dans le domaine du travail de jeunesse en Europe prennent racine dans le champ du coaching, mais y incorporent des positions et approches spécifiques au cadre du travail de jeunesse sur le plan européen.

Il existe des organisations non politiques qui proposent des services de coaching pour les projets de groupe ou des équipes qui accomplissent des tâches concrètes, mais dans le cadre du PEJ, l'utilisation du coaching est relativement nouvelle. Comme nous l'avons souligné dans l'introduction, nous souhaitons développer plus avant le coaching dans ce domaine, ce dans le but de soutenir une meilleure qualité de la participation active des jeunes. Cette situation nous ouvre la porte pour définir ce que nous entendons dans notre propre utilisation du terme 'coach' ou 'coaching'. Nous sommes en même temps conscients que nous risquons de ne

pas couvrir tous les éléments de ces activités, profils ou contextes nationaux particuliers si nous tentons de définir le contenu du processus de coaching et le travail qu'effectue un coach. Nous espérons au moins que notre tentative de décrire le coaching servira de bonne base à de prochains débats.

Le coach dans le travail de jeunesse en Europe

Nous savons que ni le cadre professionnel ou éducatif ne définit cette personne, ni ses activités. À quoi ressemble donc le coach ? Qui est il ou elle dont nous parlons ici ? À notre connaissance, il n'existe aucun titre, aucune carrière ou étude universitaire de coach. Les coaches, selon nous, peuvent être des bénévoles ou des professionnels, des animateurs jeunesse ou d'associations dédiées aux jeunes, des professionnels dans les maisons de jeunes ou les services jeunesse. Ils peuvent être des jeunes qui détiennent une expérience de mise en place d'Initiatives de Jeunes ou de projets et commencent à partager leur connaissance avec d'autres personnes du même âge. En Europe, différents pays ou régions ont leur propre compréhension du travail jeunesse selon les structures de ce travail, l'expérience et les traditions, le contexte socioculturel du pays.

On peut essayer de définir le coach de jeunes en fonction de ce qu'il réalise avec les jeunes. En leur apportant un soutien spécifique, cette personne vise tout d'abord le développement personnel de ces jeunes en ayant recours à une variété de méthodes ou en créant les occasions de participer à différents programmes ou activités. On peut en général considérer cela comme de l'éducation non formelle. En participant à des activités éducatives non formelles, les jeunes acquièrent confiance en soi et expérience, apprennent à travailler ensemble, à devenir responsables d'eux-mêmes et de l'environnement dans lequel ils vivent. L'éducation non formelle est également un bon espace d'apprentissage de la participation pour les jeunes car elle se fonde sur la conduite personnelle et les principes du bénévolat selon lesquels ils doivent prendre des décisions seuls et la responsabilité de les mettre en place.

Cela signifie aussi qu'un coach doit avoir une expérience du travail de jeunesse et les compétences pour accompagner des groupes de jeunes, ainsi que soutenir leur participation. Ceci dit, lorsqu'il s'agit de s'engager dans le processus des Initiatives de Jeunes et des relations avec le groupe qui mène le projet, un coach peut avoir une position différente.

Un coach est la personne ressource qui se positionne plutôt en dehors de l'Initiative de Jeunes, tout en soutenant toujours le groupe dans la mise en place du projet – ainsi, si la personne est physiquement présente à l'endroit où le groupe se retrouve, sa position est nettement différente de celle d'un membre du groupe central. Il ou elle travaille avec les jeunes de temps en temps pour effectuer des tâches spécifiques basées sur les besoins du groupe, par exemple fournir de l'information, des conseils, animer un atelier de formation.

Le coach est responsable du processus de coaching, mais s'implique rarement dans la mise en place du projet par les jeunes, ni n'endosse la responsabilité de tâches concrètes dans le projet. Cette position, ce rôle et ces responsabilités déterminent la relation particulière entre la personne qui accompagne une Initiative de Jeunes et le groupe qui met en place le projet.

Un autre aspect majeur de la nature du travail de base du coach réside dans sa relation avec les jeunes. Dans le cas qui nous intéresse, c'est le critère le plus important du processus pour leur donner les moyens de mieux participer. Le coach n'est pas obligé de connaître à l'avance le groupe de jeunes qui mène le projet Initiative de Jeunes. Dans ce cas, la mise en place d'une relation positive avec le groupe au début peut prendre du temps. Le coach peut aussi connaître tous les membres du groupe, mais découvrir le groupe qu'ils forment. En ce qui concerne le processus de l'Initiative de Jeunes (tel que présenté dans le chapitre 'La bicyclette du coaching'), il se peut même que le coach n'intervienne non pas au début du projet Initiative de Jeunes, mais en cours ou même vers la fin.

Merci de noter que tous les aspects mentionnés jusque-là ne sont pas considérés comme des facteurs exclusifs. Il ne s'agit pas de la seule définition du coaching dans le travail jeunesse en Europe. Selon la situation et les différentes formes de projets, le rôle d'une personne qui accompagne le groupe de jeunes peut changer. Il est bon d'en être conscient car cela peut influencer votre travail.

Le coach dans une Initiative de Jeunes se rapproche du guide et se manifeste dans les moments difficiles du parcours pour proposer des méthodes pour affronter ces difficultés.

Découvrez le coach en vous

Prenez un moment pour regarder dans le miroir et posez-vous cette question : qui suis-je comme coach ? Pourquoi est-ce que je veux faire du coaching ? Quelles sont mes motivations ? Quels sont mes intérêts ? Quelles sont mes positions envers les jeunes ? Lesquelles de mes précédentes expériences peuvent être utiles pour ma pratique du coaching actuelle ou future ? Quelles sont mes compétences et capacités à interagir avec les gens ? Quelles sont mes forces et mes faiblesses dans le travail avec les jeunes ? Quel rôle me convient le mieux ou dans lequel est-ce que je me sens le plus à l'aise ? Quelles sont mes propres ressources pour être coach ?

Peut-être sont-ce trop de questions ou pas assez ! Découvrir qui l'on est en tant que personne, en tant qu'être humain, constitue une démarche de vie sans fin. En parallèle, découvrir qui l'on est en tant que 'coach' peut être un processus d'introspection continu au cours d'un travail avec les jeunes. Il est nécessaire de se poser des questions et de réfléchir sur soi avant d'entamer toute activité de coaching

parce que cela aide à mieux se connaître, à mieux cerner ses motivations, ses positions, ses capacités, ses limites, ses rôles. Il faut se découvrir afin d'être prêt à découvrir les autres.

Mettez vos motivations de coach au clair

Les motivations pour conseiller et accompagner un projet de jeunes peuvent venir de différents horizons. Les idées initiales, les intérêts et motifs financiers, amicaux, personnels ou institutionnels peuvent ici jouer un rôle. Il importe de mettre au clair ses propres motivations dès le début, avant de commencer le processus de coaching d'un groupe de jeunes. Il est à noter dans ce qui suit que l'un des pré-requis d'un coaching réussi et constructif réside dans l'impartialité et l'ouverture du coach.

Les intérêts idéalistes peuvent être un facteur si l'on pense que le thème sur lequel le groupe de jeunes aimerait travailler est d'une importance cruciale et précieuse pour notre société, si bien que l'on veut soutenir l'initiative de tout son engagement.

Les intérêts financiers peuvent passer en première place si l'on travaille principalement comme coach et assure son existence par ce travail ou si l'on pense aussi qu'il peut offrir un intérêt économique à la communauté ou à sa localité.

Dans le cas où, en tant que coach, on se retrouve en rapport d'une façon ou d'une autre avec le groupe ou si on est ami avec certains de ses membres, les raisons de coacher le groupe vont sûrement être basées sur cette relation personnelle.

Cependant la motivation la plus 'dangereuse' se présente quand les intérêts financiers ou personnels passent en première position. Il y a alors danger parce que le coach peut prendre un rôle de pilote ou de leader au lieu de proposer un cadre et des méthodes avec lesquels le groupe avance librement, atteint ses objectifs et réalise ses idées tel qu'il l'a lui-même initié. On peut facilement commencer à manipuler le groupe vers ses propres intérêts, et les idées et les objectifs principaux du groupe sont perdus.

Ainsi, si dès le départ, après avoir mis au clair vos intérêts et motifs personnels, vous constatez que vous voulez accompagner et soutenir un groupe de jeunes surtout pour vous ou pour l'organisation pour laquelle vous travaillez, espérez tirer profit des résultats potentiels du projet, alors vous devez faire attention au cours du coaching de ne pas agir comme un pilote ou un professeur. Il serait utile dans ce cas de dire de façon ouverte et dés le départ quels sont les intérêts personnels ou institutionnels en jeu et, si besoin, d'arriver à un accord pour que les deux parties s'entendent sur ces attentes.

En résumé, on peut dire que si vous êtes au clair avec vos motivations en aval, alors vous vous facilitez la tâche. Vous gagnerez en confiance et en transparence et le groupe que vous coachez en tirera de grands avantages !

Après avoir réfléchi à vos propres motivations, l'étape suivante importante consiste à observer votre attitude quand vous coachez d'autres personnes

Réfléchissez à votre attitude de coach

Si l'on réfléchit un instant à quand remonte la dernière séance de conseil que l'on a eu pour soi-même et ce qui, au cours de cette séance, nous a été utile, ce que l'on a apprécié ou, au contraire, ce qui nous a dérangé… Il apparaît très vite que l'on ne se souvient pas du but, des méthodes créatives, des techniques et des interventions du mentor, mais qu'émergent des questions du genre 'Le mentor est-il/elle impliqué(e) et sensible ? A-t-il/elle écouté mon histoire ou m'a-t-il/elle conseillé librement ?'

C'est pourquoi, en tant que coach, vous devez tout d'abord estimer la valeur de votre attitude intérieure sur la base d'une relation de confiance. Cette attitude indique si vous êtes prêt à écouter attentivement la personne en face de vous, à montrer votre intérêt pour elle et à vous présenter également avant tout comme un individu.

Pour coacher un groupe de façon constructive et réussie dans son fonctionnement, vous devez avant tout créer une confiance de base entre vous et le groupe. Il est essentiel dans la construction de cette confiance mutuelle que vous, le coach, acceptiez et respectiez les personnes en face de vous. Cela signifie entre autres que vous devez être aussi libre que possible de tout préjugé et jugement.

En tant que coach vous devez essayer de comprendre et de voir le monde des autres à travers leur regard. Les sentiments et les expériences exprimés peuvent être pris au sérieux. Tout d'abord, vous devez accepter que les membres d'un groupe de jeunes sont propriétaires et experts de leur projet et qu'en principe, ils savent quelles sont les meilleures réponses à leurs questions ainsi que les meilleures solutions à leurs propres problèmes. Vous allez encourager, conseiller et peut-être aider à structurer les pensées, comme ce peut être parfois nécessaire, mais vous ne devez jamais endosser la responsabilité des gens que vous coachez.

Ne laissez pas tomber ! Faites comme la goutte d'eau qui lentement mais sûrement marque la pierre. Travaillez sur vous-même !

Avant de devenir coach, je pensais que coacher signifiait laisser les jeunes faire tout ce qu'ils voulaient et être un peu une aide d'urgence. À présent je me rends compte que c'est plus compliqué : le rôle du coach est bien plus actif, il crée un bon espace de possibilités d'action et d'inspiration.

Dans tous les cas, on va attendre de vous que vous adoptiez différentes positions. Vous devez être capable de prendre différents points de vue et de réfléchir sur un ensemble de disciplines. Mais vous êtes aussi un être humain, si bien que vos circonstances personnelles et vos émotions jouent un rôle dans le processus du coaching. Les problèmes personnels peuvent être un obstacle à une attitude énergique de votre part. Au vu de la relation de confiance entre le groupe et vous, il convient d'identifier les obstacles en de tels moments et peut-être d'organiser un autre rendez-vous.

Une fois que vous avez posé les questions sur l'attitude que vous allez adopter envers les jeunes que vous coachez et y avez répondu, vous serez capable de mettre au clair le rôle ou les rôles que vous allez endosser au cours du processus.

Mettez votre rôle de coach au clair

Dans la vie quotidienne, chacun joue une variété de personnages, de rôles et adopte des positions variées. On est voisin, ami, connaissance, compagnon de vie, partenaire, parent, fils ou fille, collègue, chef, collaborateur et plus encore… On connaît parfaitement la plupart de ces personnages et rôles, on est capable de les endosser, on y est habitué et on s'y sent en confiance. Si l'on doit jouer un rôle nouveau, il faut s'y habituer. Au début, on peut parfois trébucher sur ce terrain inconnu, ne pas s'y sentir à l'aise et être maladroit. Après une certaine expérience, il est à peu près certain que l'on apprend vite à bien se sentir dans ce nouveau rôle.

Ainsi, quel sens ont pour vous vos débuts en tant que coach de projets organisés par les jeunes et le soutien et l'expérience que vous leur proposez ? Quel personnage et quel rôle endossez-vous à ce moment ? Êtes-vous un partenaire ou un ami du groupe qui vous a demandé de les conseiller ? Ou êtes-vous plutôt un professeur ou un leader ? Vous considérez-vous comme un collègue ou prenez-vous la place d'un chef ou d'un aîné ?

Il est plus facile de répondre à cette question de 'clarification du rôle' si vous vous demandez ce que vous attendriez d'une personne en face de vous, si vous étiez en quête de conseils. Vous aimeriez très probablement trouver quelqu'un qui vous écoute attentivement, qui pose les questions justes au bon moment, qui vous comprend mais donne aussi un reflet critique de la situation. Non pas une personne arrogante qui pense qu'elle sait déjà tout ce qu'il y a à savoir, mais une personne qui se reconnaît comme expert avec différentes qualifications.

De plus, selon les circonstances, on peut vous demander en tant que coach d'être un médiateur déterminé, un professeur qui se fait remarquer, un conseiller discret, quelqu'un de sensible et honnête, un formateur efficace, bref, une personne encourageante qui aide les jeunes à s'aider eux-mêmes mais reste toujours un confident discret.

Cette grande variété de rôles à jouer et d'approches à utiliser demande de la souplesse de même que de la formation et de l'expérience. Il est probable que vous connaissiez certains de ces rôles dans votre quotidien et si vous observez et écoutez attentivement, vous reconnaîtrez les bons moments où vous glissez dans l'un ou l'autre rôle, voire dans une combinaison de rôles.

Une fois que vous êtes sûr de vos motivations et que vous avez réfléchi sur votre attitude et rôle de coach, il importe de connaître les compétences et les expériences que vous devez avoir quand vous commencez à coacher les autres.

vos compétences et expériences

“Que vous pensiez en être capable ou pas, en général vous voyez juste” cette citation de Henry Ford exprime très clairement que la chose la plus importante est d’être conscient et de croire en ses propres capacités. La croyance et la conscience de ses propres capacités sont en général issues et renforcées par l’acquisition de compétences et par l’expérience. C’est pourquoi il importe de réfléchir à l’avance sur ses propres expériences et compétences.

Quelle connaissance et expérience dois-je fournir quand je conseille et soutiens les autres de façon efficace et compétente ? Est-ce qu’il suffit d’ouvrir l’oreille aux problèmes et chagrins des autres ? Est-ce une condition de base d’avoir de l’expérience dans le développement et l’initiation d’un projet personnel si je souhaite aider les autres dans le développement de leur projet ?

Vous pouvez vous poser ces questions, et d’autres, si vous envisagez de commencer à être actif en tant que coach dans des projets de jeunes ! Il peut y avoir de nombreuses questions dans différents contextes qui nécessitent du coaching. Il n’est pas possible de définir une norme, de faire une liste exhaustive des compétences que doit avoir un coach pour soutenir des projets de jeunes, combien même ce serait très utile.

Nous proposons la liste suivante de capacités, compétences et expériences idéales. Vous pouvez vous demander si vous les possédez ou pas ou si vous souhaitez les utiliser pour vous guider à l’avenir.

Alors regardez-vous dans le miroir…

COMPETENCES	QU'EST-CE QUE ÇA VEUT DIRE ?	CASE DE VALIDATION
PATIENCE	J'ai appris à attendre que les autres construisent leur propre expérience ! Je suis capable d'observer les processus de groupe et d'attendre de voir les résultats qu'ils vont donner !	
HUMOUR	Je suis capable de rire avec les autres et parfois aussi de moi-même ! Dans les situations difficiles, par exemple si la motivation du groupe risque de disparaître, avoir le sens de l'humour aux bons moments peut être d'une grande aide.	
EMPATHIE	Je sais réagir aux émotions des autres comme la colère, la crainte, l'inquiétude ou la honte, sans avoir peur ! J'essaie toujours de comprendre le point de vue des personnes en face de moi.	
CAPACITÉ D'ANALYSE PERSONNELLE	Je connais mes forces et faiblesses personnelles ! Je connais mes limites personnelles et je suis capable d'y faire référence !	
POSITION PERSONNELLE	J'ai les pieds sur terre ! Je me sens à l'aise dans mon environnement et je me sens soutenu par mes amis et ma famille ! Grâce à cela, je suis entouré de gens à qui je peux parler si j'ai besoin de réfléchir sur la situation de coach.	
ATTITUDE DANS LES CONFLITS ET LES RELATIONS	Je suis capable de résoudre les conflits et les situations tendues avec les autres de façon positive et constructive !	
EXPÉRIENCE DANS LE DÉVELOPPEMENT ET LA GESTION DE PROJET	J'ai déjà développé mes propres projets et les ai lancés ! Grâce à cela, je suis capable d'offrir au groupe les mêmes méthodes et outils sur la façon de développer son projet.	
CONNAISSANCE DES PROCESSUS DE GROUPE	Je rassemble les expériences et les observations sur la façon dont les groupes interagissent et sur les processus avec lesquels ils fonctionnent régulièrement ! Cela m'aide à comprendre les émotions et les réactions des participants à chaque étape du processus.	
TECHNIQUES DE COMMUNICATION	Je connais une ou plusieurs techniques de communication, par exemple 'la concertation individuelle orientée sur la personne' ! Cela m'aide à modérer la communication du groupe dans les situations difficiles.	
MÉTHODES DE COACHING	Je connais des méthodes créatives pour visualiser ou modérer les situations et les processus ! Elles peuvent s'avérer utiles pour structurer les idées et les opinions au sein du groupe et soutenir le processus de prise de décision.	
EXPÉRIENCE COMME PERSONNE COACHÉE	J'ai été conseillé au cours du développement d'un projet ou dans une autre situation ! Cela me permet d'en connaître les avantages. Il importait que quelqu'un de l'extérieur qui n'était pas personnellement impliqué me soutienne pour structurer mes idées et mes opinions différemment.	
EXPÉRIENCE DE COACHING	J'ai une expérience du coaching de groupes ou d'individus ! De par cette expérience je connais les différentes réactions des participants dans des situations différentes.	
CONNAISSANCES D'EXPERT	J'ai des connaissances d'expert dans différents domaines, par exemple : ……., que je peux offrir aux autres !	
CONTACTS PERSONNELS AVEC D'AUTRES CONSEILLERS	J'ai un réseau en place de contacts avec d'autres experts sur la concertation, le travail jeunesse ou la supervision !	
COMPÉTENCES PSYCHOLOGIQUES ET PÉDAGOGIQUES	J'ai une expérience des activités psychologiques et pédagogiques de soutien !	
ETC.		

La liste n'est sûrement pas complète et vous pouvez l'adapter à vos propres besoins. Il faut la prendre comme une technique de motivation pour réfléchir à l'avance sur vos propres capacités et limites. Cependant, il n'est pas nécessaire de répondre à tous les pré-requis listés. Si vous pouvez répondre par l'affirmative au moins à la moitié des thèmes mentionnés ci avant, vous êtes selon nous déjà bien préparé pour commencer à coacher des projets de jeunes. Si vous avez également la volonté d'étendre votre connaissance et vos expériences, il n'existe pas de meilleure condition préalable.

Il est aussi important de développer une idée claire de vos propres expériences et compétences appropriées au coaching de groupes de jeunes qu'il est nécessaire de réfléchir à ses motivations et intérêts personnels. Si vous découvrez des lacunes que vous souhaitez combler, il est toujours possible de rassembler de nouvelles expériences et d'acquérir une connaissance spécifique. Une analyse correcte de ses propres ressources est indispensable pour pouvoir utiliser les pré-requis ci avant de façon pratique et juste. Merci de ne pas vous surestimer et d'essayer de comprendre la citation d'Henry Ford mentionnée plus haut comme le bénéfice d'être conscient des choses que vous pouvez faire et particulièrement de celles que vous ne pouvez pas faire ! Si à un moment donné vous vous retrouvez dans une situation de coaching dans laquelle vous ne vous sentez plus à l'aise, n'hésitez pas à demander de l'aide et des conseils pour vous-même.

Soyez conscient de vos limites et de vos possibilités

Quoique de plus en plus populaire, le coaching ne doit pas être compris comme un 'remède d'ensemble' pour le développement réussi de projets. Quand on coache des projets initiés par un groupe, il faut gérer les limites individuelles du groupe de façon sensible afin de ne pas perturber la créativité et la participation active.

Ainsi, dans quelles situations vaut-il mieux ne pas coacher un projet de jeunes ?

Engagement personnel : à cause de tous ces arbres, vous ne voyez pas la forêt ? Il peut arriver que l'on perde la distance nécessaire avec le groupe que l'on veut coacher, parce que l'on a mis en place une relation étroite avec le groupe ou même parce que l'on fait partie du groupe. Il n'est alors plus possible de garder une position neutre et de changer de point de vue ou de passer à des points de vue différents. Si cela arrive à un moment où le groupe lui-même est dans une impasse, il peut être nécessaire de consulter une personne extérieure. Mais très souvent il suffit de considérer des opinions différentes et de comprendre ce que pensent les autres. Cela peut vouloir dire discuter du processus de caoching et de ses ressentis avec des amis ou des collègues, ce qui aide à élargir l'horizon pour trouver une issue à la situation.

Personnalité et style : si une tête ne vous revient pas, changez-en ! Il est tout simplement humain que certaines personnes soient plus attirées par nous que d'autres. Parfois, lorsque l'on rencontre quelqu'un, on peut tout de suite sentir une connivence. Au contraire, on peut être en contact avec de nouvelles personnes et ressentir une antipathie inexpliquée. Le comportement de la personne nous dérange ou peut-être n'aime-t-on pas sa voix ou la façon dont elle parle, sans qu'il n'y ait de raison concrète de ne pas l'apprécier. De même au sein du groupe qui veut se faire coacher, il peut y avoir un ou deux participants pour qui vous ressentez tout

de suite de l'antipathie, ce qui peut sûrement vous freiner pour adopter une position neutre. Dans un cas pareil, il est possible d'essayer d'analyser ses ressentis : qu'est-ce qui a provoqué le sentiment négatif ? Quel est le rapport avec soi ? Il faut alors faire l'effort de prendre un point de vue neutre sur les participants en tous les cas. Si cela ne marche pas, il peut être envisagé de recommander un autre coach au groupe.

Manque de connaissance d'expert : je ne connais rien au sujet ! Par moments dans le processus de coaching, il faut en savoir bien plus sur le sujet ou le contenu sur lequel travaille le groupe. Il est parfois plus important de proposer des outils et des méthodes pour structurer le processus et faciliter le mode de prise de décision. Au contraire, il peut parfois arriver que l'on interfère trop personnellement. Cela arrive en particulier si l'on est très à l'aise avec le sujet sur lequel travaille le groupe. Celui-ci peut avoir besoin d'un conseil professionnel quant au contenu du projet, mais la tâche du coach peut revenir à proposer au groupe une liste de noms et d'adresses d'experts, sans plus !

Manque de diversité dans les méthodes de conseil : vous êtes à cours d'idées ! Tôt ou tard, on peut arriver à un stade du processus de coaching où on a l'impression de ne pas arrêter de tourner en rond. On se pose sans cesse les mêmes questions et obtient toujours les mêmes réponses en partie monosyllabiques. Il peut être utile d'avoir recours à une méthodologie de conversation et de conseil différente dans de telles situations, pas exemple en utilisant la visualisation (voir l'outil de la bicyclette 1).

État personnel du coach : ses propres problèmes et inquiétudes ?Si, en tant que coach, on fait face à des problèmes et des inquiétudes, on va sûrement avoir du mal à développer un réel intérêt dans les demandes du groupe. Dans ce cas, il fait sens de demander au groupe de reporter un rendez-vous. Il est aussi conseillé au nom d'une relation positive avec le groupe d'être ouvert et de l'informer des raisons du report. Par exemple, on peut lui dire 'aujourd'hui je ne me sens pas très bien, peut-on reporter la date ?'.

Manque de temps : des obligations imprévues ! Il se peut que lorsque l'on est sur le point de coacher une Initiative de Jeunes, on réalise que l'on ne va pas avoir le temps de rencontrer le groupe. Peut-être le groupe a-t-il un besoin plus important que celui auquel on a pensé au départ ou, peut-être, a-t-on plus de travail que prévu auparavant. La encore, il est souhaitable d'être ouvert et franc avec les membres du groupe. Il vaut mieux recommander quelqu'un d'autre au groupe pour le soutenir, plutôt que d'expédier des réunions rapides.

Le temps est un problème pour moi. Coacher signifie vouer une dévotion au temps.

Il n'est pas facile de résister à la tentation de mener le projet à la place des jeunes et de prendre des décisions pour eux.

Selon le coach, le groupe est arrivé à un stade où il n'a plus besoin de conseil : quand c'est fini, c'est fini ! Le but principal du coaching dans les projets initiés par des jeunes consiste à soutenir les participants à être créatifs, à s'organiser seuls et à être actifs. Au vu de cet objectif, la tâche principale du coach consiste à prendre conscience des situations et phases au sein des processus de leur projet et à savoir à quel stade il vaut mieux que le groupe soit indépendant et seul. Il est tout à fait possible que vous, le coach, et le groupe, n'ayez plus les mêmes convictions. Il est alors préférable d'arrêter ou d'interrompre le processus de coaching. Il est aussi possible d'organiser un rendez-vous pour une réunion d'évaluation durant laquelle, en tant que coach, vous serez informé par le groupe du processus à venir et du développement du projet depuis la fin du coaching.

Finalement, après toutes ces réflexions, motivations, attitudes, rôles, compétences et expériences, limites et possibilités… Avez-vous finalement découvert un peu plus qui vous êtes en tant que coach ? En fait, il n'est pas nécessaire de répondre maintenant à cette question. Se découvrir en tant que coach, comme nous l'avons dit au début de ce chapitre, peut s'avérer être un bien long voyage. Mais si vous souhaitez en savoir plus sur vous-même et plus concrètement sur votre approche du coaching, nous vous invitons à aller à la fin de ce guide, dans l'outil de la bicyclette (2), et à faire l'exercice de 'L'inventaire de l'esprit de coaching'. Il peut vous aider à explorer et identifier des zones de progrès et à comprendre un peu mieux le rôle de coach.

Entre coaching et autonomie

Quand on s'est identifié en tant que coach et que l'on a découvert quels sont les rôles qui font partie du travail, alors il devient facile de se rendre compte qu'être coach est une expérience formidable : c'est l'occasion d'améliorer les choses que l'on avait tendance à mal faire par le passé et d'aider les autres à ne pas tomber dans le même piège. Comme on l'apprend (par ses propres expériences ou au cours d'études ou du développement professionnel), il y a de nombreux pièges et on présume qu'une part des motivations pour être coach de projets de jeunes réside dans l'envie de les aider à ne pas réinventer la roue sans cesse. Mais que faire s'ils veulent la réinventer encore ? Et que faire s'ils sont sur le point d'échouer ? En ce qui concerne le développement personnel, c'est la meilleure chose qui puisse leur arriver.

Alors, que se passe-t-il s'ils échouent ? Qu'advient-il de l'engagement de l'organisme en toile de fond (qui vous paye peut-être ?) Dans quelle mesure lui et vous pouvez-vous vous payer une expérience d'apprentissage qui se finit par un échec, ce qui veut dire que le financement du projet peut même devoir être remboursé ? En sociologie, le jeune âge est souvent considéré comme une sorte de 'moratoire', c'est-à-dire une période pendant laquelle les jeunes ont un temps de prolongation pour faire des expériences sans endosser la pleine

responsabilité d'un adulte en termes légaux ou en supporter les conséquences financières. Les Initiatives de Jeunes et les projets constituent des outils parfaits pour faire de telles expériences.

"J'aimerais que le coach me donne des conseils et réponde à mes questions, mais sans tout me dire, plutôt en me motivant à trouver moi-même les réponses et les idées."

Maria (20 ans), Pologne

Les jeunes sont capables de réaliser leurs idées et leurs intérêts au sein d'une structure et un échec n'est pas forcément synonyme de ruine personnelle ou de séjour de plusieurs années en prison, comme ce peut être le cas dans les affaires des adultes. Pour les jeunes, l'échec (qui peut être un affrontement dans le groupe, un écroulement complet de la motivation des membres ou l'organisation désastreuse d'un événement) peut être une source d'apprentissage.

En tant que coach d'une Initiative de Jeunes, il faut réaliser la difficile tâche de trouver un équilibre entre les droits des jeunes à faire leurs propres expériences (bonnes ou mauvaises), sa motivation de coach d'aider autant que faire se peut et les intérêts des donateurs et des organisations de soutien. Quelle est la plus grande valeur dans tout cela ? Pour être réaliste, les éléments extérieurs cités tendent à avoir un tel impact que les jeunes deviennent parfois de simples matériaux au service de l'organisation ou du coach, en termes d'activités subventionnées, de nombre de membres et autre.

C'est pourquoi nous considérons le rôle du coach dans ce système comme celui d'un médiateur, de quelqu'un qui donne assez d'espace au développement des jeunes, les protège contre le risque d'être utilisés comme instruments pour des intérêts organisationnels et garde un œil sur la juste dose de soutien qu'il est nécessaire d'ajouter aux ressources que les jeunes eux-mêmes possèdent.

"Je n'aimerais pas le coach prenne la main sur notre projet. Je veux avoir l'impression que le groupe et moi avons tout fait nous-mêmes, mais avec un soutien"

Pia (20 ans), Finlande

“Le meilleur coach doit permettre à tout le groupe et à moi de trouver nos propres moyens d’atteindre notre objectif. Le coach doit s’assurer que mon équipe et moi sommes autonomes dans les activités de notre projet. Le coach doit être une carte, pas le conducteur ! ”

Anna (23 ans), Pologne

Les astuces de PACo

Cinq principes de coaching

Nos expériences et nos recherches nous ont amenés à identifier cinq principes universels du coaching. Ils constituent une part intégrale du processus d’apprentissage et de changement. Leur utilisation délibérée doit faciliter et accélérer le parcours pour atteindre les objectifs.

Premier principe

Des ressources pour le travail ! En principe, nous avons tous des ressources pour gérer les challenges. La situation devient difficile quand on ne parvient pas à identifier ses compétences et ressources personnelles. Identifier ses ressources aide à avoir confiance en ses capacités.

Deuxième principe

Se comprendre soi-même et changer ! En principe, nous avons tous des ressources pour gérer les challenges. La situation devient difficile quand on ne parvient pas à identifier ses compétences et ressources personnelles. Identifier ses ressources aide à avoir confiance en ses capacités.

Troisième principe

Prendre des responsabilités ! La responsabilité vient d’une conscience de ce qui ‘est’ et de ce qui ‘devrait être’. La confiance, la conscience et la responsabilité sont des ingrédients importants de haute performance dans toute activité.

Quatrième principe

Vous avez le choix ! Ceci s’applique toujours ! Le nombre d’options que l’on a dépend simplement du degré de conscience et de volonté de prendre des responsabilités. Sortez du cadre pour réfléchir, travaillez en dehors de votre zone de confort.

Cinquième principe

Des occasions d’apprentissage ! Il s’agit du principe fondamental de l’apprentissage ! Il y a toujours un risque quand on essaie quelque chose de nouveau que l’on n’a jamais pratiqué avant. La performance peut se développer seulement dans une zone jusque-là inconnue, dans la mesure où chaque erreur ou réussite élargit les horizons. Il faut accepter qu’il n’y a rien de tel que les erreurs pour offrir des occasions d’apprentissage.

La bicyclette du coaching

Le coaching est un art pour lequel il n'existe pas d'approche universelle. De même qu'il n'est pas possible de définir un profil du coach, il n'y a pas de façon universelle d'appréhender le coaching, mais seulement des approches individuelles, guidées en général par l'éthique professionnelle. Cependant, il existe un consensus général sur les compétences requises et les principes qu'il convient de respecter.

Ce chapitre ne donne pas de recettes toutes faites, mais il permet d'identifier beaucoup des ingrédients essentiels et nécessaires pour coacher. Les projets ne peuvent pas être gérés en appliquant une méthodologie standard du 'comment faire' et il en va de même pour le coaching. Il est cependant possible d'identifier des éléments clés et des moments auxquels l'expérience du coaching est optimisée, ainsi que des outils pratiques à utiliser à différentes étapes du processus de coaching.

La route des initiatives de jeunes

Les projets d'Initiatives de Jeunes suivent le même parcours que tout projet : planification, mise en place et évaluation et, on l'espère, une future suite ou un impact. Le processus d'Initiative de Jeunes s'articule selon ce fonctionnement.

Planification : dans cette phase, le groupe de jeunes travaille collégialement sur l'idée de son projet et l'ajuste aux critères formels, qualitatifs et financiers des Initiatives de Jeunes. Avant de soumettre le dossier, le projet en entier doit être conçu et planifié, les tâches doivent être partagées au sein du groupe.

Les Initiatives de Jeunes transnationales doivent être planifiées et conçues en impliquant tous les groupes des différents pays. Le partage des tâches doit également être équilibré.

Mise en place : la mise en place d'un projet doit se faire en fonction de ce qui est planifié, décrit dans le projet et confirmé dans le contrat. Toutes les modifications doivent être contrôlées et la plupart du temps elles doivent être acceptées par l'organisme de subvention et d'approbation.

Évaluation : il est très important que le projet soit suivi et évalué tout au long de sa vie et pas seulement sur la toute dernière étape. Cela aide les jeunes à rester dans le flot du projet et à partager l'expérience commune d'apprentissage. En pratique, le suivi du projet peut prendre différentes formes.

Les astuces de PACo

12 questions pour planifier les Initiatives de Jeunes

Contexte et motivation Pourquoi les jeunes tiennent-ils à leur idée ? Pourquoi veulent-ils réaliser leur projet dans le cadre d'une Initiative de Jeunes ? Quel est le contexte du projet ? Quelles sont les motivations personnelles des jeunes ?

Buts et objectifs Quels sont les buts et objectifs du projet ? Qu'est-ce que les jeunes veulent accomplir en réalisant ce projet ? Quel changement doit-il apporter et de quelle façon ?

Les bénéficiaires A qui va profiter le projet ? Qui sont les personnes directement concernées par le projet et quels bénéfices vont-elles en tirer ? Comment les jeunes eux-mêmes vont-ils bénéficier de l'initiative ? Qu'espèrent-ils apprendre à titre personnel ?

Préparation Quelles actions faut-il mener afin de se préparer à atteindre ces buts ?

Implication des membres du groupe Qui va être responsable de la réalisation de l'idée du projet et comment ? Tous les membres du groupe peuvent-ils consacrer autant de temps et d'énergie ? Y a-t-il des leaders dans le groupe ? Quels sont les rôles au sein du groupe ? Quels canaux de communication sont à disposition du groupe au cours du projet ?

Coaching Quel est le rôle du coach et des autres personnes de soutien ? Quand et comment vont-ils communiquer ? Quelles sont les limites de sa propre indépendance avant de demander de l'aide ? Si un groupe informel a besoin d'un organisme de soutien, quels sont les moyens de communication et de coopération ? Comment l'argent va-t-il être transféré vers les jeunes et quelle est la procédure pour faire des rapports financiers ?

Impact local Quel impact va avoir ce projet sur la vie de la communauté locale ? Quels autres acteurs et/ou institutions sont déjà impliqués et souhaitent aider à la réalisation du projet ? Qui d'autre peut être utile pour réaliser le projet et travailler à le rendre aussi avantageux que possible pour la communauté locale ?

Dimension européenne Quelle est la valeur ajoutée européenne du projet ? Pourquoi devrait-il être subventionné non pas par des fonds locaux, mais par les ressources européennes ? Quelle est la dimension européenne du projet ?

Calendrier Quelles activités pourraient aider à atteindre les buts et les objectifs fixés par les jeunes ? Qui est responsable de quelle phase ? Quand et où exactement ces activités vont-elles avoir lieu ? Quels sont les délais ?

Budget Quels sont les dépenses allouées au projet ? Quel matériel et quelles ressources sont nécessaires ? Quelles autres ressources attendues (en nature ou financières) sont requises et doivent être comprises dans le budget ?

Évaluation Comment le projet va-t-il être évalué tout au long du processus ? Comment les jeunes vont-ils vérifier que tout est réalisé en fonction de la planification et qu'ils ont atteint leur but ? Par quels moyens vont-ils faire le suivi du travail de groupe, de l'impact de leur projet sur la communauté et du développement de leur idée ?

Suite Comment envisagent-ils la suite de leur projet ? Quels éléments doivent être poursuivis et sous quelle forme ? Quelles sont les étapes suite à une conclusion possible et une fin réussie du projet ?

Nous espérons que vous avez maintenant une meilleure idée de ce à quoi ressemble une Initiative de Jeunes et de la façon dont, en tant que coach, vous pouvez entamer ce voyage et avancer. Puisqu'il n'existe pas d'Initiatives de Jeunes qui se ressemblent, il n'existe pas de processus de soutien similaires. Il reste cependant possible de faire ressortir les phases principales du processus de coaching qui se retrouvent plus ou moins dans tous les cas de figure de coaching.

Êtes-vous prêts à suivre la route des Initiatives de Jeunes ? Vous allez peut-être avoir besoin d'un moyen pour vous déplacer, alors pourquoi pas une simple 'bicyclette de coaching' ?

Le mécanisme de la bicyclette et du coaching

Le modèle de la bicyclette du coaching (voir l'image ci-après) vise à donner un guide des principales phases du coaching et va permettre de gérer le processus du coaching. Pourquoi utiliser l'image d'un grand bi pour décrire le processus du coaching ? Si l'on regarde la structure d'un grand bi traditionnel, on y voit deux roues, l'une, la principale, de grande taille et à côté, une petite roue. La structure d'un grand bi va nous aider à comprendre le processus du cycle du coaching comprenant les phases suivantes :

- Motiver
- Apprendre à se connaître
- Établir la relation
- Identifier les besoins et les compétences
- Soutenir
- Évaluer
- Garder le contact, nourrir les commentaires

Comme sur l'image, le processus du coaching d'une Initiative de Jeunes va fonctionner d'une façon similaire au grand bi : deux roues qui tournent en même temps et s'entraînent mutuellement dans leur mouvement. La grande roue représente l'aspect relationnel et les motivations du processus de coaching, ainsi que la réflexion sur les capacités des individus dans le groupe à gérer le projet. La petite roue représente la dimension de soutien du coaching. Ce soutien peut être apporté de nombreuses façons différentes en fonction des besoins et compétences identifiés dans un groupe donné. Cette petite roue représente les différentes façons d'offrir du soutien parmi lesquelles :

- Informer
- Suggérer
- Faciliter
- Former
- Autre

L'évaluation doit se faire tout au long du processus, tout le soutien offert doit être minutieusement analysé et la stratégie de coaching doit être adoptée en fonction. Maintenant, regardons l'image suivante qui représente les différentes phases du processus de la bicyclette de coaching, comprenant les éléments relationnels de la grande roue et les capacités de soutien de la petite roue.

(NdT : dans l'image : Petite roue : Informer Suggérer Former Faciliter Autre SOUTENIR *Grande roue* : Motiver Identifier les besoins et les compétences Apprendre à se connaître Établir la relation Garder le contact, NOURRIR LES COMMENTAIRES *Entre les deux roues* : ÉVALUER)

La bicyclette du coaching Le grand bi a été l'une des premières bicyclettes produites au dix-neuvième siècle

Comment tous ces éléments sont-ils reliés à la pratique du coaching ? Qu'est ce qui se passe exactement à chaque phase de la bicyclette du coaching ?

Avant d'identifier un point de départ, les jeunes doivent d'abord **être motivés**, inspirés, enthousiastes pour s'embarquer dans une Initiative de Jeunes. L'envie d'entreprendre l'aventure peut être grisante, ce qui en soi peut suffire à motiver le groupe, mais le défi peut souvent s'avérer être de maintenir cette motivation et son orientation. C'est là que le coach intervient, ce qui peut jouer un rôle important dans le développement et le soutien du groupe. Un autre facteur clé réside dans l'envie et la motivation d'un individu de devenir coach. Cela peut venir de son expérience, de sa formation et de sa détermination à soutenir les jeunes qui réalisent leurs rêves et atteignent leur potentiel.

Dans la phase qui consiste à **apprendre à se connaître**, les jeunes et le coach font connaissance. Au cours de cette phase, le coach récupère de plus amples informations sur le groupe (les âges, les expériences précédentes, les intérêts, les passions etc.) et sur le projet Initiative de Jeunes (l'idée principale, les buts et objectifs, les activités, etc.). L'information peut être rassemblée au cours de réunions avec les jeunes, auprès des organismes de soutien, de subvention ou autre. Pour les jeunes, il est également bon de connaître les expériences du coach et son implication actuelle dans les activités. Cette phase de découverte mutuelle constitue un point de départ et, tout au long du processus de coaching, les uns et les autres apprennent à mieux se connaître.

La phase vouée à **établir une relation** sert à asseoir le besoin de coaching et s'assurer d'une relation de travail positive entre les membres du groupe de jeunes et le coach. Il est utile, tant pour le coach que pour le groupe de jeunes, de mettre au clair les attentes respectives et les limites potentielles du processus de coaching et de la relation. Il est utile de connaître les rôles et les responsabilités dans le processus de coaching. En se mettant d'accord sur la communication, la coopération et la responsabilité, on simplifie le processus pour garder des contacts vivants.

Il faut du temps et de l'investissement pour **identifier les besoins et les compétences** d'un groupe de jeunes. Dans cette phase, le coach identifie les compétences principales et secondaires de progrès en observant le processus de l'Initiative de Jeunes, en échangeant de l'information avec le groupe de jeunes, en posant des questions ou en ayant recours à d'autres outils. Il peut donner des conseils sur les méthodes ou les façons d'aller vers un potentiel développement. Cette phase se répète sans cesse car le processus de l'Initiative de Jeunes peut prendre elle-même beaucoup de temps et de nouveaux besoins émergent au cours de la durée de vie du projet.

Le coach doit identifier convenablement les différents moyens de **soutenir** les jeunes dans le processus de développement de leur projet, ce afin de répondre aux besoins identifiés du groupe et des individus. Si l'on regarde rapidement le modèle de la petite roue de la bicyclette, on voit qu'il met en avant le fait d'**informer**, **de suggérer, de faciliter, de former et autre**. Aucun ingrédient n'est identifié comme essentiel dans les méthodes particulières de coaching. Il vaut mieux considérer cette phase du cycle du coaching comme une combinaison d'actions, de connaissances et de compétences à la disposition du coach. Cependant la décision d'utiliser telle ou telle méthode identifiée comme une aide pour les jeunes dépend de l'expérience et des compétences du coach, comme des préférences du groupe à être coaché.

En parallèle des phases décrites ci avant, il existe d'importants éléments dans le coaching qui ne peuvent pas constituer une phase à part entière car ils concernent tout le processus de coaching. Il s'agit du fait d'**évaluer**, de **garder le contact** et de **nourrir les commentaires**.

La phase vouée à **évaluer** sert à passer en revue les objectifs et résultats du projet d'une part, les objectifs et les résultats de l'apprentissage d'autre part. C'est également le moment de passer en revue le processus de coaching lui-même. Le coach peut avoir un retour sur son travail en vue d'améliorer sa performance par la suite. Il est possible de négocier avec un groupe la poursuite du processus de coaching par des activités de suivi, mais cela doit clairement être confirmé et entendu par les deux parties (le groupe et le coach). Par ailleurs, si les jeunes ont tellement apprécié l'Initiative de Jeunes et l'expérience de coaching et y ont tant appris, pourquoi ne pas devenir coach ? Ils peuvent en effet être encouragés à coacher des pairs qui souhaitent développer leur Initiative de Jeunes. Alors, la bicyclette du coaching repart avec les jeunes coaches pairs eux-mêmes !

Garder le contact et nourrir les commentaires entre le groupe et le coach sert à poursuivre le processus du début à la fin, afin de maintenir une relation, ainsi que d'identifier les besoins de progrès.

L'intensité du processus de coaching va aussi dépendre du temps passé avec les jeunes pendant le processus d'Initiative de Jeunes. On a tendance à penser que le coach qui passe plus de temps avec les jeunes pendant l'Initiative de Jeunes construit une relation plus dense avec eux et leur apporte ainsi un soutien plus efficace. C'est peut-être vrai, mais il ne faut pas prendre cela comme une règle universelle. Il ne faut pas oublier que concernant les relations entre les gens, la qualité est souvent bien plus appréciée que la quantité.

Montez sur la bicyclette du coaching

Une façon idéale de coacher existe-t-elle ? De même qu'un modèle universel pour tous les groupes de différents projets d'Initiatives de Jeunes dans différents pays ? Ce serait parfait, n'est ce pas ? On comprend bien que la réponse est 'non : ça n'existe pas'. Chaque groupe et chaque thématique sont si particuliers qu'il est impossible d'avoir une seule approche sur la façon de coacher les Initiative de Jeunes. Bien sûr, il est plus ou moins possible de définir un cadre des éléments de base du soutien idéal en regroupant toutes les expériences des coaches en Europe qui travaillent avec un profil donné de jeunes et en rassemblant les besoins spécifiques des projets Initiatives de Jeunes en général. Cependant, comme avec la plupart des idéaux dans la vie, on ne recoupe pas la réalité. Tout dépend toujours d'un groupe donné, du contexte, de la situation, du besoin, du temps, de la complexité, des buts, de la motivation et plus encore.

Quand commencer ? Une réponse simple est : quand besoin est. Certains jeunes ont besoin d'un coach au tout début, peut-être avant que l'idée du projet ne leur vienne en tête. Ils ont besoin de quelqu'un qui va les stimuler, leur donner les moyens et la faculté de réaliser les possibilités de faire quelque chose ensemble. Si les jeunes sont déjà indépendants et organisés, ils peuvent avoir besoin d'un coach à des phases ultérieures de leur projet, quand les choses se compliquent toutes seules.

Que faire ? Une réponse simple similaire est : tout ce qui est nécessaire. Tout d'abord, il faut essayer de construire la confiance et la relation. Ces éléments sont fondamentaux pour travailler avec un groupe de jeunes. Il importe d'être franc et réaliste dans ce que l'on promet et la façon d'avancer. Si les jeunes ont vraiment confiance en vous, ils se sentiront libres de faire part de leurs problèmes et de leurs dilemmes. Il faut s'écouter et être honnête quant à ses limites. Il faut essayer de préserver un espace vide et laisser les jeunes le remplir eux-mêmes avec ce qui compte le plus à leurs yeux.

Être un bon coach est comme tout ce que l'on fait de bien dans la vie. Il faut être convaincu que ce que l'on fait a du sens et un but. De plus, selon les jeunes dont nous avons sondé l'opinion, il faut faire preuve dans le coaching de passion, d'un besoin de développement personnel permanent, du besoin de faire une différence, d'une foi en les jeunes, de patience, de beaucoup de compréhension et de temps pour les jeunes. L'outil principal pour faire le travail de coach réside dans la personnalité et l'expérience ; un bon coach doit gagner le respect et la confiance des jeunes.

"Le coach doit être une personne qui ne s'implique pas dans tout le processus, mais est là seulement quand un problème surgit et que l'équipe ne sait pas le résoudre."

Rasa (18 ans), Lituanie

"Notre coach se contentait d'observer… et de donner des astuces pour améliorer telle ou telle chose"

Gintaras (20 ans), Lituanie

Il semble donc que ce soit un travail ardu… Que reçoit le coach en retour ? Tout d'abord, on reçoit de la satisfaction personnelle et professionnelle et la conscience des différences apportées dans la vie des jeunes. Ensuite, on en tire du développement personnel car le travail jeunesse peut être une source d'apprentissage permanent. Nous vivons dans à une époque de changement permanent et il n'y a pas de monde adulte stable, le travail ne consiste donc pas à faire un simple transfert d'expérience et de connaissance à la jeune génération, mais plutôt à apprendre les uns des autres grâce à une participation commune à des projets bâtis autour de ce que l'on appelle 'la vie'.

Avancez sur la bicyclette du coaching

Comment avancer avec la bicyclette du coaching ? Vu le manque de méthodologie universelle sur le 'comment faire' pour conduire le coaching, ce peut ne pas être aussi facile que d'avancer avec une vraie bicyclette. Nous allons quand même vous donner une sorte de manuel d'instructions, sur la base de nos pratiques et expériences du coaching, afin de vous aider à grimper sur cette bicyclette. Pour ce faire, il nous faut repasser en revue minutieusement les phases des roues de la bicyclette du coaching.

Motiver

Comme nous l'avons souligné dans le chapitre 'Le miroir du coaching', le premier facteur clé réside dans l'envie et la motivation d'un individu à devenir coach, ce qui peut venir de son expérience, de sa formation et de sa détermination à offrir aux jeunes le soutien pour réaliser leurs rêves et atteindre leur potentiel. Si l'on est soi-même motivé, alors, on est prêt à motiver les autres. Mais comment ? Ce n'est pas une mince affaire, on le sait.

Il faut tout d'abord essayer de découvrir les motivations des jeunes, leur inspiration et leur impulsion pour s'embarquer dans une Initiative de Jeunes : ce qu'ils aiment, ce dont ils ont besoin, les choses ou les sentiments qui les font se sentir vivants, ce qui les pousse à monter un projet ensemble, le choix du sujet, la raison pour laquelle cela se passe à ce moment donné dans leur vie. Le défi peut alors souvent être de maintenir cette motivation et cette orientation tout au long de la durée de vie du projet.

Il se peut que les objectifs développés du projet soient difficiles à atteindre et ainsi, les jeunes peuvent se sentir moins enthousiastes qu'au début. Votre rôle est alors de maintenir la motivation du groupe du début à la fin du projet et de les pousser à trouver des solutions pour atteindre leurs buts. Il faut garder en tête que le rôle de coach pour développer et maintenir la motivation peut être inhérent à un projet réussi !

"Le plus difficile peut être de commencer ensemble et de finir ensemble "

Ilja (24 ans), Estonie

"Pour moi, le coach parfait est une personne qui n'arrête jamais de dire que rien n'est impossible, que si on essaie, alors il y a un moment où l'on réussit !"

Baiba (18 ans), Lettonie

Qu'est-ce que la motivation ?

En des termes simples, la motivation est ce qui déclenche un déclic chez les gens. La motivation est ce qui donne envie aux gens de bien faire pour eux-mêmes, leurs amis, leur école, leur travail et leur famille. Les gens motivés sont enclins à donner le meilleur d'eux-mêmes.

Pourquoi alors est-ce si important d'aider les jeunes à garder et maintenir leur motivation tout au long du processus d'Initiative de Jeunes ? Les jeunes motivés vont plus facilement relever le défi et réaliser leur potentiel, leur propre enthousiasme les poussant à être performants. Grâce à la motivation, ils vont se sentir enthousiastes et pleins d'énergie, collaborer pour résoudre les problèmes, accepter les responsabilités et les changements, réaliser des performances à un haut niveau.

Maslow et Herzbeg sont deux théoriciens de la motivation (voir les références dans les 'Pièces détachées de la bicyclette'). Étudions ce qu'ils disent et voyons comment cela s'applique à la motivation des jeunes dans des Initiatives de Jeunes :

La théorie de Maslow découle de sa 'hiérarchie' des besoins. Selon lui, les gens sont motivés à agir pour répondre à différents besoins :

Besoins physiologiques : satisfaire la faim, la soif, etc. ; Besoin de sécurité : avoir une sécurité émotionnelle, être protégé physiquement du danger ; Besoin d'appartenance : avoir des relations satisfaisantes avec autrui ; Besoin d'estime : être en accord avec soi-même et être reconnu pour ses accomplissements ; Besoin d'épanouissement personnel : grandir et se développer en ayant une satisfaction personnelle.

La théorie de Herzberg se fonde sur 'ce qui donne satisfaction' et 'ce qui crée l'insatisfaction'. Le but est d'identifier les domaines correspondant à chaque intitulé et de travailler à mettre en place et augmenter les domaines de satisfaction et à éclairer les domaines d'insatisfaction.

Ces théories, comme souvent, ont été élargies, développées, exploitées, rejetées, mises au défi au cours du temps. Ceci dit, elles s'avèrent toujours très précieuses comme guide et outil dans une réflexion sur nos propres motivations et celles des autres.

Les astuces de PACo

La motivation dans les Initiatives de Jeunes transnationales

Dans les Initiatives de Jeunes transnationales, l'occasion de coopérer avec des jeunes d'autres cultures et d'autres pays est un élément de motivation fort, de même que la probabilité d'aller les rencontrer. En même

temps, la collaboration avec des personnes d'autres cultures peut être un défi. Le but pour vous en tant que coach est d'aider les jeunes à faire une expérience positive de la coopération (par exemple en assurant des sessions d'apprentissage interculturel, une conscience sur la diversité culturelle…) qui leur donnera envie de développer d'autres projets internationaux – par exemple l'organisation d'un échange jeunesse suite à l'Initiative de Jeunes transnationale.

Que faire en pratique ?

Il faut garder à l'esprit que tout le monde est différent et ne correspond pas forcément exactement aux modèles décrits par Maslow et Herzberg. En général, pour motiver les gens, il faut essayer de s'assurer que le processus de coaching donne autant d'éléments que possible.

Vous pouvez utiliser le tableau ci-dessous pour **identifier les facteurs** qui peuvent aider à coacher une Initiative de Jeune.

ÉLEMENTS A PRENDRE EN COMPTE	POUR LE COACH	POUR LES JEUNES
Un environnement sûr et sain (physique)	Par exemple, le lieu de travail (bureau)	Par exemple, un bon endroit pour se réunir
Un environnement porteur (émotionnel)	Par exemple, la supervision et l'axe de management pour le coach	Par exemple un espace où parler, des personnes qui écoutent (peut-être un contrat de groupe / un accord), la mise en place d'un groupe solide
Une relation positive, respectueuse et de soutien	Par exemple des commentaires positifs et constructifs de son management et ses collègues	Par exemple prendre des responsabilités et gagner la confiance du coach, de la communauté et des autres
Des objectifs fixés de façon à être réalistes et possibles à atteindre	Par exemple le temps imparti au groupe et au processus de coaching, la conscience de ses compétences de coach comme de ses limites	Par exemple être conscient des compétences du groupe et individuelles, identifier les réussites à court terme et à long terme
Accomplissement, responsabilité, confiance et reconnaissance	Par exemple, approbation du management, être payé	Par exemple, certificats, récompenses, reconnaissance locale (couverture presse / médiatique)

En se servant de ces modèles, réfléchissez aux besoins émotionnels qui sont les vôtres pour que le processus de coaching fonctionne. Faites alors de même pour les jeunes, en vous mettant à leur place : qu'est-ce qui créerait l'enthousiasme et la motivation s'il s'agissait de votre groupe et de votre projet ? Il ne faut pas oublier que vous êtes là pour coacher le groupe et le projet ; d'autres facteurs démotivants extérieurs peuvent être un problème difficile à contourner.

En résumé, il faut toujours se souvenir de suivre trois niveaux différents de motivation et d'y réfléchir : votre motivation à être coach et à coacher un projet donné, la motivation du groupe au début du projet et enfin le maintien du tout au cours du processus de coaching.

Apprendre à se connaître

Votre tâche dans cette phase du processus de coaching consiste à acquérir une image assez précise du groupe et de la réalité sociale et psychodynamique de ses membres, ainsi que de leur idée de projet Initiative de Jeunes. Il vous faut concentrer vos actions à construire une confiance et une relation fiable entre les membres du groupe mais aussi entre le groupe et vous-même. Comment y parvenir ? Comment apprendre à se connaître ? Comment apprendre à connaître l'idée du projet ? Comment mettre en place la confiance, établir une relation qui pose les bases d'une coopération productive, sans trop de proximité, et sans saper la fonction distincte du coach qui doit en premier lieu accompagner et non diriger le projet d'Initiative de Jeunes ?

Apprendre à connaître le groupe

Qui est ce groupe de jeunes avec qui vous allez travailler ? Combien sont-ils ? Depuis quand se connaissent-ils ? Que font-ils dans la vie ? Quels sont les obstacles potentiels au succès du coaching auxquels vous pensez, au vu du contexte éducatif et psychologique de ces jeunes ?

Votre coaching peut s'avérer être une lutte permanente pour trouver le bon point d'entrée (par exemple trouver les bons mots, les bonnes approches et méthodes…) qui permettrait une réflexion, puis une action et un processus de la part des jeunes. Vous devez donc connaître les obstacles inhérents à la réalité sociale et aux personnalités des jeunes. Il faut essayer de récupérer autant d'informations que possible au début du processus de coaching pour avoir une image précise de ces jeunes avec qui vous allez travailler et des tâches qu'il convient d'entreprendre.

Nous conseillons d'utiliser la méthode de la 'carte mentale personnelle' pour aider les jeunes à réfléchir sur leur propre image et pour vous permettre de savoir quels sont leurs souhaits, rêves et peurs les plus profonds. Cette méthode s'utilise en général pour illustrer une tâche, l'idée d'un projet ou l'interdépendance entre les différents aspects d'un problème. Il faut commencer par écrire aussi brièvement que possible la définition principale, l'idée ou le problème central au centre d'une grande feuille de papier, puis de nommer les sous problèmes, idées secondaires ou parties de définition sous forme de rayons qui partent du point central. Dans une carte mentale personnelle, le nom d'une personne (vous/les jeunes) est placé au centre et les rayons représentent des facettes de cette personne, par exemple 'rêve de vie', 'veut devenir…', 'est bon en…', 'a peur de…', 'appartient à telle famille' etc. La carte ressemble un peu à ce qui suit :

Carte mentale personnelle

J'ai peur de la paperasse		
		Je viens d'une famille espagnole qui a immigré en Belgique
	MARIA	
Le rêve de ma vie est de vivre dans un monde meilleur		
Je veux être travailleur jeunesse		Je sais bien écouter et conseiller les autres

La carte mentale personnelle constitue un outil puissant pour faire une analyse personnelle, apprendre à se connaître mutuellement et travailler avec les jeunes sur les ressources.

Cette période où l'on apprend à mieux se connaître pose une base importante à une relation plutôt longue qui, on l'espère, va s'avérer productive et porter ses fruits tant pour le coach que pour le groupe. C'est l'occasion pour le coach d'apprendre à connaître les personnalités clés et les acteurs du groupe : qui est le meneur, qui a les idées, qui est le plus passionné par le projet, qui est le plus engagé, qui est le clown et bien d'autres choses.

De plus, il ne faut pas oublier qu'apprendre à connaître les autres sous-entend aussi donner aux jeunes l'occasion de savoir qui vous êtes. Quelles sont les expériences qui vous ont amené ici, quel genre de personne êtes-vous, quelle sorte d'activités faisiez-vous étant jeune, quelles sont les valeurs pour lesquelles vous mèneriez bataille… Tout ce qu'ils veulent savoir et que vous voulez leur dire peut être échangé dans cette première phase du processus vouée à apprendre à se connaître. C'est à ce stade que les deux parties doivent décider si 'ça colle', si vous vous faites confiance du moins suffisamment pour mettre en route le projet, si vous pourrez poursuivre. C'est à ce stade que le coaching peut prendre fin, avant même d'avoir commencé.

Dans l'outil de la bicyclette (3), vous trouverez une liste à passer en revue pour vous aider à vous familiariser avec ce processus de découverte des autres et pour faire aller de l'avant toutes les Initiatives de Jeune que vous allez soutenir au cours de votre pratique du coaching.

Apprendre à connaître l'idée du projet

Comme il a déjà été souligné, il n'est pas nécessaire d'être un expert dans le domaine de l'activité ou du projet de votre groupe. Mais il est certain qu'il faut comprendre en quoi consiste le projet, quels en sont les buts et objectifs, quelles sont les exigences organisationnelles et financières, les besoins en personnel et bénévoles, ainsi que tous les autres aspects qui entrent dans la gestion de projet d'un bon coach.

Pour avoir une idée plus précise de ce en quoi consistent le projet ou les activités, nous conseillons de répondre aux 8 questions ouvertes de Laswell :

Quoi ?	Activités du projet et description
Pourquoi ?	Les besoins auxquels répond le projet, la motivation
Pour qui ?	Groupes cibles
Qui ?	Groupe du projet, partenaires
Avec quoi ?	Ressources nécessaires, budget
Comment ?	Méthodes, réalisation
Où ?	Lieu(x)
Quand ?	Calendrier

Les jeunes ont beaucoup de mal à croire qu'ils peuvent être les partenaires d'un monde d'adultes

Ici, l'attention se porte sur l'idée du projet et les jeunes doivent répondre aux 8 questions (ou plus si besoin). Cela permet de structurer et de visualiser les aspects les plus importants dans la planification du projet et peut par conséquent faire partie du coaching !

Certains peuvent penser 'd'après toutes nos expériences, un projet reste un projet et peu importe ce sur quoi il porte d'un point de vue du coaching'. Ce n'est pas complètement faux. Les projets présentent des cycles de vie similaires, des problèmes et des tâches similaires pour les jeunes qui essaient de les mener. Les cycles de projet, cependant, comme les problèmes ou les tâches, sont affrontés par des groupes de jeunes différents. C'est pourquoi, tout autant que les gens sont différents, les projets le sont également. Ainsi, si vous voulez gagner la confiance du groupe et lui donner le meilleur de vous-même, en termes de compréhension, de support et de commentaires, il importe d'apprendre à le connaître ainsi que le projet le plus minutieusement possible.

Les astuces de PACo

L'idée de projet dans les Initiatives de Jeunes transnationales

Établir une compréhension commune de l'idée du projet peut se révéler plus difficile dans les projets transnationaux de par les différences culturelles, les réalités et les contextes différents vécus par les jeunes, les diverses expériences, la distance entre les groupes, de même que les barrières à la communication.

L'idée du projet doit idéalement être issue d'un échange et d'un accord entre les tous les groupes concernés. Souvent, elle est au départ la proposition de l'un des groupes et dans ce cas il est utile de s'assurer qu'il reste un espace pour les idées et la compréhension des autres groupes partenaires afin qu'ils s'impliquent.

Il convient de s'assurer que les jeunes échangent et discutent de questions essentielles avec leurs partenaires, par exemple pour savoir quelle compréhension chacun a du projet, pourquoi ils veulent y participer, quels sont leurs liens avec les réalités locales, si tous les partenaires impliqués ont une vision commune du projet et, si tel est le cas, laquelle. Dans le cas contraire, leurs visions différentes peuvent-elles s'accorder dans un projet commun et comment gérer ces différences ?

Il est également important d'être conscient que les différents pays peuvent avoir des règles variées en matière de comptabilité et de finances. C'est pourquoi il est bon de mettre au clair ces règles au tout début du projet.

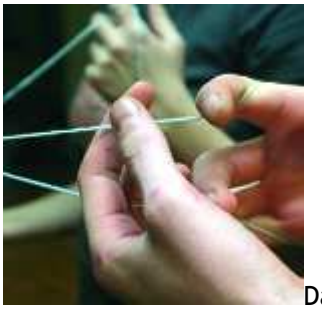
Il faut encourager les jeunes à tenir les autres groupes partenaires informés du niveau d'activité, des durées d'engagement et des tâches accomplies pour garantir l'efficacité. Un webzine, un agenda des événements, des salles de chat, des forums Internet ou des réunions en ligne peuvent aider à améliorer la communication.

La signature d'un contrat qui souligne les responsabilités de chaque groupe partenaire et le partage des tâches peut être le moyen de s'assurer de l'engagement de chaque groupe à contribuer au projet et d'éviter aussi tout malentendu.

Etablir la relation

Lorsqu'un groupe de jeune se forme pour créer et développer une Initiative de Jeunes, ce qui s'instaure entre eux, outre le projet lui-même, est une dynamique de groupe. Établir la relation signifie surtout gérer la dynamique de groupe, c'est-à-dire gérer les interactions entre les membres du groupe et entre le groupe et vous.

À ce stade, une réflexion sur les besoins de groupe peut être utile. Par exemple, quelle sorte de comportement de groupe allez-vous rencontrer au cours d'un processus d'Initiative de Jeunes ? Quelle sorte de leadership de groupe convient à ces comportements ? Dans l'outil de la bicyclette 4, vous trouverez un tableau qui vous aide à identifier les comportements et fait des suggestions pour améliorer les relations au sein d'un groupe de jeunes.

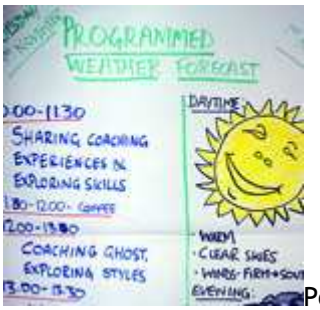


Dans la pratique, le but est de garantir un environnement favorable dans lequel le projet et le groupe peuvent tous se développer. Pour ce faire, il faut développer ses compétences d'observateur et de 'communiquant'. Il faut savoir interpréter les signes verbaux et non verbaux et savoir ce qui se passe avec chaque membre pour tirer le meilleur du groupe et s'adapter aux styles de communication. Entre autres, il faut faire très attention d'éviter les attitudes négatives qui empêchent le groupe de s'exprimer naturellement.

Le modèle de l'échelle de Porter peut être utile pour identifier différents styles de communication et sélectionner ceux qui encouragent les gens à parler et communiquer.

Échelle de Porter

ACTIONS	CONSEILS POUR LE COACH	OUTIL	CE QUE LE COACH PEUT DIRE
Interroger	Pendant les réunions, encouragez les jeunes à réfléchir à chaque question, sur ce qui est en cours, ce qui va être fait… Laissez-les répondre eux-mêmes aux questions.	Reformulation simple. Quand quelqu'un arrête de parler, encouragez-le à en dire plus en répétant ce qui vient d'être dit.	'Donc vous n'avez pas eu les subventions que vous attendiez, vous êtes-vous demandé pourquoi ça n'a pas marché ?'.
Donner des réponses	Encouragez d'abord les jeunes à trouver les réponses eux-mêmes. Ne leur donnez pas automatiquement toutes les réponses parce que cela peut les empêcher de réfléchir par eux-mêmes.	Reformulation simple. N'ayez pas peur des silences, des réponses peuvent venir suite à un temps de réflexion.	'OK, donc, comme vous le dites, ça ne va pas être si facile de faire venir le maire à cet événement. Comment pensez-vous qu'il va entendre parler de cet événement que vous organisez au début de votre projet ?'.
Résoudre les problèmes	Tout d'abord assurez-vous que tous écoutent le point de vue des autres sur le problème. Facilitez la discussion et encouragez-les à faire des suggestions de solutions possibles. Si besoin, proposez vous-même des solutions, mais laissez les jeunes prendre leurs propres décisions.	Reformulation miroir. Reflétez les sentiments que selon vous l'autre personne essaie de formuler.	'Si je comprends bien il y a deux opinions différentes sur la situation actuelle. Vous pensez tous les deux avoir raison et vous vous sentez frustrés de ne pas être compris des autres. Pouvez-vous chacun proposer une solution au problème pour que nous la discutions ensemble ?'.
Interpréter	Essayez de résumer les discussions sans fin qui tournent en rond. Faites attention aux interprétations, elles peuvent mener à des frustrations dans le cas d'une mauvaise interprétation.	Reformulation et résumé. Prenez des notes et reformulez avec vos propres mots.	'OK, j'ai pris note de tout ce que vous venez d'expliquer. J'aimerais juste le reprendre pour être sûr que tout est clair et voir s'il y a quelque chose qui ne l'est pas'.
Comprendre	Soyer déterminé et essayez d'accepter les autres tel qu'ils sont. Essayez de vous libérer des préjugés autant que possible.	Écoute et reformulation. Essayez de mettre les gens à l'aise pour qu'ils expriment leurs sentiments profonds.	'Donc vous dites qu'en ce moment vous avez des problèmes qui vous empêchent de vous impliquer dans le projet autant que vous le voulez'.
Donner un avis	Que votre avis soit positif ou négatif, il va probablement influencer l'opinion des jeunes car ce que vous dites (en tant que personne de référence) peut être pris au pied de la lettre.	A éviter !	Évitez des phrases du genre : 'Ne travaillons pas là-dessus puisque la population locale ne s'intéresse pas à votre projet'.



Pour appliquer cela, on suppose que les compétences socio psychologiques utiles dans les interactions humaines vont vous aider à comprendre le processus de la dynamique de groupe ; si l'on y ajoute des compétences en communication, vous serez capable d'utiliser ces connaissances pour aider les membres du groupe à gérer leurs aspirations et faire face au changement et à la réussite dans leurs projets. Le plus souvent, pourtant, l'efficacité dans la mise en place d'une bonne relation avec le groupe va dépendre de

facteurs liés à l'expérience, aux capacités d'écoute, d'observation et d'initiation d'un dialogue et à un état d'esprit ouvert allié à la capacité d'adaptation à des personnalités différentes.

Par ailleurs, une relation sûre et de confiance établie et maintenue pendant le temps passé ensemble garantit de chaque côté, le vôtre et celui du groupe, un apprentissage commun et l'accomplissement d'un processus de développement personnel.

Essayez de connaître le groupe du mieux possible - qui sont ses membres ? Quels sont leurs problèmes ? Que veulent-ils accomplir dans leur vie ? De quoi sont-ils capables ?

Identifier les besoins et les compétences

On peut penser que pour mener un projet d'Initiative de Jeunes, le besoin premier et essentiel est celui des fonds. C'est d'ailleurs vrai, la plupart des idées de projet ont besoin d'argent pour être réalisées. L'argent n'est cependant pas le seul besoin, ni souvent l'élément le plus important pour développer un projet. Que faut-il donc d'autre pour réaliser une Initiative de Jeunes ? Il est très important de déceler quelles sont les compétences et les capacités que les membres du groupe possèdent déjà et quelles sont celles qu'ils doivent encore développer pour atteindre les objectifs du projet. Il ne faut pas s'inquiéter si on se rend compte qu'un groupe manque des qualités essentielles pour effectuer une tâche donnée en rapport avec le projet. L'initiative de Jeunes va lui donner l'occasion de les développer et votre tâche de coach va être d'aider le groupe à identifier les objectifs d'apprentissage qu'il doit atteindre au cours du projet.

Le soutien d'un groupe dans cette phase du coaching demande tout d'abord de savoir ce qu'il faut viser et le temps nécessaire pour l'atteindre (1). Il faut ensuite découvrir quelles compétences sont disponibles dans le groupe et quelles autres sont nécessaires pour atteindre cette cible (2). Enfin pour bien finir, il est très important d'identifier les ressources économiques, structurelles, matérielles et humaines qui vont être utilisées pour atteindre la cible (3). Ci-après se trouvent un exemple et un plan qui se veulent être des outils pour une utilisation pratique.

CIBLE (1)	COMPETENCES DONT LE GROUPE A BESOIN (2)	RESSOURCES FINANCIERES, STRUCTURELLES ET HUMAINES EXTERIEURES AU GROUPE (3)
Une publication numérique et multimédia sur des thèmes concernant la jeunesse, à effectuer sous 3 mois.	Compétences de conception web Compétences journalistiques Compétences en relations publiques Compétences organisationnelles Compétences en communication	Ressources financières Le budget nécessaire pour la création du site est de 800€ Ressources structurelles Salle d'atelier avec des ordinateurs et un téléphone disponibles, un photocopieur Ressources matérielles Papier, appareil photo numérique, CD-Roms, logiciels (Photoshop, Quark XPress…) Ressources humaines Coach, expert informatique

Une fois que les cibles à atteindre sont claires, de même que les compétences nécessaires et les ressources disponibles (d'un point de vue général), il faut identifier le soutien adéquat à proposer. Il faut clarifier ce qui suit avec les jeunes :

(a) Les compétences qui doivent être développées afin d'atteindre le but du projet, mais aussi les objectifs d'apprentissage individuels.

(b) La stratégie à établir pour développer les compétences voulues

© Les personnes à qui la stratégie s'adresse

(d) Les endroits et l'espace nécessaires pour se retrouver

(e) Le calendrier

(f) Les personnes de soutien pour aider à développer les compétences requises

QUOI	COMMENT	POUR QUI	OU	QUAND	AVEC QUI
Apprendre à créer un site Internet	Cours d'informatique animés par un expert informatique (700 euros d'honoraires) + atelier sur le travail d'équipe organisé par le coach + apprentissage par les pairs des compétences RP	Pour deux personnes impliquées dans le projet	Pour deux personnes impliquées dans le projet	Dans un mois	Le coach peut aider le groupe à trouver l'expert informatique

Il s'agit là simplement d'un exemple pour le projet donné d'un groupe donné. Selon les tâches différentes qu'identifie le groupe, on pourra suggérer différentes stratégies pour le soutenir.

Enfin, cette phase peut être un bon moment pour identifier les objectifs d'apprentissage du groupe et/ou des individus : Quelles compétences possèdent-ils déjà et lesquelles voudraient-ils acquérir pour s'améliorer au cours du projet ? Le partage des tâches peut se faire en fonction des compétences que les membres du groupe ont déjà ou en fonction des compétences qu'ils souhaitent développer. Par exemple, dans le cas d'une

Initiative de Jeunes transnationale, si la tâche consiste à créer un site web, le groupe qui a la meilleure expérience en création web peut se proposer pour créer et développer le site ou l'un des groupes moins expérimenté dans ce domaine peut vouloir prendre cette tâche en main pour améliorer ses compétences en conception web. Votre rôle dans ce cas de figure consiste à encourager les jeunes à apprendre les uns des autres et à se soutenir pour développer de nouvelles compétences. L'éducation par les pairs joue un rôle majeur dans ce processus et doit être utilisée comme un outil pour amener les jeunes à l'autonomie et à la participation.

Coacher les jeunes implique d'être proche d'eux, ouvert à leurs besoins et problèmes. Parfois, ça signifie être simplement dans le coin.

Soutenir

Une fois que les besoins du groupe pour réaliser le projet sont définis, il faut évaluer ses propres compétences pour soutenir les besoins individuels ou collectifs.

Au cours du processus de l'Initiative de Jeunes, des compétences spécifiques peuvent être requises par le coach que vous êtes, ce afin de répondre à des besoins spécifiques des jeunes. En général les compétences les plus demandées concernent les actions suivantes :

Informer

Il se peut qu'à un moment donné dans le processus de coaching, les jeunes demandent une information concrète en rapport avec la mise en place de leur projet, par exemple des éléments de gestion de projet, des contacts pour les subventions. Il n'est pas nécessaire d'être un expert sur ces sujets, mais réagir à la requête est essentiel. Il n'y a pas de honte à ne pas connaître la réponse, mais il faut utiliser ses compétences pour les aider à trouver les sources d'information et il est préférable de laisser les jeunes décider s'ils vont les utiliser ou pas.

Suggérer

Il s'agit de créer les occasions pour les jeunes de trouver eux-mêmes les réponses et une sorte d'axe ou de solution dans les situations les plus difficiles. Cela peut inclure aussi le partage de conseils d'orientation issus d'expériences précédentes. Votre rôle ici, avec celui des jeunes, consiste à clarifier la situation et à identifier toutes les options possibles pour la décision. Il s'agit également de souligner les conséquences possibles de chaque option ainsi que les motifs pour prendre la décision finale. Le plus important est que les jeunes prennent cette décision finale, combien même elle ne correspond pas à l'avis du coach.

Faciliter

En tant que coach, on peut vous demander à certains moments de faciliter le processus de coaching. Ceci peut être utile quand on est en charge de la structuration du processus de travail et que les jeunes en remplissent le contenu. Cela peut avoir lieu au cours de réunions, de la planification ou de l'évaluation du processus ou en

réglant des conflits au sein d'un groupe. En ce sens, le fait de faciliter implique aussi la modération. On peut utiliser différents outils et méthodes : poser des questions spécifiques, prendre des notes visuelles pour résumer les résultats effectués par le groupe, entre autres. Il importe de rester aussi neutre que possible, de ne pas empiéter dans la zone du contenu, mais de rester responsable de la structuration du processus.

"J'aimerais que le coach partage avec moi ses idées et sa connaissance'

Miriam (17 ans), Malte

"Je n'aimerais pas que le coach me donne des idées toutes prêtes, je préfère qu'il m'incite à réfléchir par moi-même, à développer mes compétences, qu'il n'impose pas ses solutions, mais demande quel est mon avis…"

Maria (20 ans), Pologne

Former

- Pour améliorer la performance d'un groupe, on peut utiliser des méthodes de formation ou organiser une formation. Les activités de formation peuvent viser le développement personnel (par exemple connaissance de soi, gestion du temps, compétences de planification), l'amélioration de la performance du groupe (par exemple travail d'équipe, partage des tâches et des responsabilités, gestion des conflits) ou un thème (par exemple l'apprentissage interculturel, les enjeux de l'égalité des sexes). Les activités de formation peuvent être animées par vous ou des formateurs extérieurs (opportunités de formation dans les institutions, les associations, les entreprises…) selon ce que vous recommandez.

Autre

En parallèle de ces compétences, il existe d'autres capacités dont on peut faire preuve au cours du processus de coaching. Ces rôles sont moins concrets, mais restent des éléments importants du coaching. Par exemple, on peut penser aux rôles d'analyse des besoins, d'observateur, d'opposant, de travailleur en équipe, d'animateur, etc.

Dans l'outil de la bicyclette 5, vous trouverez un outil qui peut vous aider à réfléchir à vos attitudes personnelles, vos connaissances et compétences en tant que coach pour soutenir un projet d'Initiative de Jeunes.

"En menant notre Initiative de Jeunes, le plus difficile pour mon groupe et moi a été de répondre à différents intérêts et de les coordonner pour gérer la diversité du groupe"

Sonia (27 ans), Portugal

"Une formation et de la préparation nous auraient permis de réaliser notre projet encore mieux que ce que nous avons fait"

Vytas (22 ans), Lituanie

Les astuces de PACo

Que fait le coach ?

- Il aide à secouer la vision du monde des jeunes afin de leur ouvrir de nouvelles possibilités d'action
- Il aide les jeunes à identifier leurs vrais intérêts et les capacités qu'ils possèdent
- Il écoute, enquête, observe et réfléchit
- Il identifie les zones de progrès et le plan d'action pour les développer

- Il accompagne les jeunes dans le processus de développement en les motivant et en leur soumettant des défis pour atteindre leurs buts
- Il travaille avec les jeunes pour trouver les réponses à leurs questions et leurs inquiétudes
- Il explore les possibilités existantes et révèle aux jeunes du groupe les résultats qu'ils ont accomplis
- Il pose des questions fortes qui forcent à la réflexion pour toucher le discernement intérieur et la créativité des jeunes

Evaluer

L'évaluation tient une part essentielle dans le modèle de la bicyclette du coaching. Dans aucun processus de coaching il ne faut négliger de s'assurer que le projet fonctionne bien à ses différentes étapes, de fournir l'aide dans la prise de décision en vue des améliorations requises, de même que de vérifier avec le groupe que le coaching lui-même répond à ses besoins. En ce qui concerne le développement personnel des jeunes, l'évaluation donne l'occasion de fixer des objectifs d'apprentissage pour chacun d'eux impliqué dans le projet (et pour le coach aussi), puis de passer ces objectifs en revue à différents moments du processus et, enfin, de réfléchir sur cette connaissance, ces compétences que tous ont acquis au cours du processus.

Au cours de l'évaluation d'une Initiative de Jeunes, il faut prendre en compte trois éléments complémentaires : le groupe, le projet et le coaching. Pour chacun d'eux, un objectif général principal doit être atteint, à savoir identifier les limites et les besoins de progrès et attirer l'attention sur les réalisations positives. Il est ainsi possible de faire progresser en permanence une Initiative de Jeunes, tant en termes d'activités de projet que de stratégie de coaching.

Une évaluation finale est bien sûr nécessaire, qui passe en revue tous les différents aspects d'une Initiative de Jeunes et met au clair le processus de coaching nécessaire.

Pour qui faire une évaluation ?

Les jeunes, vous-même, les organismes de subvention, les associations de soutien, les partenaires locaux ou internationaux, les sponsors, la municipalité… et même la communauté locale. Si l'on garde en tête pour qui l'on effectue une évaluation, cela aide à identifier quelles sont les bonnes méthodes à utiliser. Le fait de souligner dés le début du projet l'importance qu'il y a à déterminer une stratégie d'évaluation (identifier les moments concrets pour une évaluation dans le processus du projet, choisir les méthodes…) va permettre d'améliorer les stratégies de progrès et les actions à entreprendre pour une future planification. Il s'agit également de rendre des comptes sur la façon dont l'argent public et/ou privé est dépensé.

Quand et pourquoi faire une évaluation ?

Même si la mise en valeur de l'évaluation a souvent lieu en fin du cycle de coaching, celle-ci devrait se faire à différents moments comme un processus lui-même permanent et alimenté de commentaires continus. Imaginez faire un long trajet en vélo : vous pouvez pédaler non-stop jusqu'à la fin du parcours, vous arrêter en chemin seulement si un problème surgit, telle une roue voilée, ou vous pouvez vous arrêter à différents moments du trajet pour vérifier que tout va bien, la pression des pneus, votre santé, etc.

En ce qui concerne l'évaluation, votre tâche en tant que coach consiste à identifier les moments et méthodes d'évaluation sur la base des besoins du groupe, de vos propres besoins de personne de soutien, de ceux de l'organisme de soutien et des entités de subventions. Il est également bon de discuter et d'échanger avec les jeunes sur les besoins d'évaluation. Le tableau suivant peut vous aider à identifier des occasions concrètes d'évaluation et à comprendre leur importance.

Évaluation continue tout au long du processus du coaching

Évaluation préliminaire	Au début du processus de coaching	Le but de cette évaluation consiste à analyser si les buts et activités prévues vont vous permettre d'atteindre les objectifs et de clarifier si les buts et activités sont réalistes, possibles à atteindre et mesurables. C'est l'occasion de clarifier les objectifs d'apprentissage pour le groupe, les individus et le coach.
Évaluation à mi-parcours	Au milieu du processus de coaching	Le but de cette évaluation consiste à confirmer que les buts et les moyens choisis pour les atteindre conviennent. Elle permet également d'adapter le coaching en fonction des résultats de l'évaluation de mi-parcours, de confirmer la direction suivie, les réalisations et défis au milieu du parcours dans le processus et le projet. Ce peut être l'occasion d'identifier et d'apprécier les buts déjà atteints.
Évaluation finale	À la fin du processus de coaching	Le but de cette évaluation consiste à confirmer que les buts et objectifs initiaux ont été atteints et les activités accomplies. L'évaluation donne l'occasion d'estimer l'efficacité du projet, de son utilité future et de voir si ses effets vont perdurer. L'évaluation doit aussi apporter des commentaires sur le coaching et son impact sur les jeunes (par exemple acquisition de nouvelles compétences).
Évaluation de suivi	Après une période définie du processus de coaching	Le but de cette évaluation consiste à mesurer l'apprentissage à long terme, le développement et l'impact de l'expérience de coaching et du projet. Ce peut être l'occasion d'étudier les réalisations qui suivent le projet, le transfert de compétences et les compétences utilisées.

Comme on peut le voir, l'évaluation est nécessaire tout au long du processus de la bicyclette du coaching et, ainsi, ne peut pas être considérée comme une phase distincte du processus. Effectuer une évaluation constante bénéficie tant à vous qu'au groupe de jeunes et permet d'identifier et de réagir aux besoins quotidiens du processus et du projet. Cela va comprendre la conclusion des rencontres et des réunions, les conversations quotidiennes sur le projet, les commentaires réguliers… et va vous permettre d'estimer une réussite permanente ou non du processus de coaching pour vous et le groupe.

Que faut-il évaluer ?

Dans le cadre d'un projet Initiative de Jeunes, il convient d'identifier trois domaines distincts d'évaluation du processus : le processus de projet, le processus de coaching et le processus d'apprentissage. Nous allons maintenant essayer de comprendre ce que signifie l'évaluation de chacun de ces domaines et allons suggérer des outils et méthodes en adéquation que l'on peut trouver dans les annexes de ce guide.

C'est le début qui est le plus difficile : comment tout organiser, comment coordonner le projet en entier ?

1 - Évaluation du processus de projet

Pour faire l'évaluation du projet lui-même, il convient de commencer par l'estimation de la situation à un moment donné ('point de départ'), puis de décider quels sont les buts que l'on veut atteindre à un temps 't' donné. Il faut ensuite faire une autre estimation de la situation, à un temps 't+' ultérieur ; enfin, il faut mesurer la différence entre cette situation et le point de départ, ce à la lumière des buts fixés au départ.

Pour ce faire, il faut pouvoir se référer à des indicateurs, c'est-à-dire des éléments qui permettent de mesurer la différence en termes de variations quantitatives et qualitatives. Par exemple, si le but est d'augmenter le nombre de personnes qui bénéficient de l'action, un indicateur simple va être le nombre de personnes qui participent. Cependant les buts sont souvent plus complexes, par exemple augmenter la conscience collective sur des questions environnementales et, par conséquent, les indicateurs sont plus difficiles à identifier, mettre en place et mesurer.

Pour suivre le processus du projet, il faut organiser des réunions avec les jeunes, dont certaines vont être destinées au développement du projet et d'autres vont être l'occasion de le garder sur la bonne voie. Grâce aux commentaires continus récupérés au cours des réunions programmées, on peut faciliter les synergies au sein du groupe et l'aider à aller de l'avant dans le projet. Certaines réunions vont servir de signal d'alarme, de points clés dans le processus de projet et prendre la forme d'évaluations continues partielles, exigeant souvent d'apporter des changements que l'on peut identifier avec une analyse SWOT (voir description de la méthode dans les outils de la bicyclette 9-10. Il ne faut pas oublier que quelle que soit la méthode que l'on choisit, il est très important que le groupe soit impliqué dans la réflexion.

Dans les outils de la bicyclette 7-8, vous trouverez des questionnaires qui peuvent vous aider à réunir l'information sur le projet et le groupe au cours des réunions programmées.

2 - Évaluation du processus de coaching

Lorsque l'on réunit les indicateurs qui vont permettre d'adapter la stratégie de coaching, il est essentiel d'avoir les bons outils. Ceci dit, il n'existe pas d'outil miracle, mais seulement des façons simples de prendre note des dimensions cachées, des choses que l'on ne voit pas tout de suite, parfois simulées ou sous la surface de sentiments, d'un début de démotivation, de bien-être ou d'assimilation, etc.

L'évaluation du processus de coaching doit être ouverte et interactive. Le but consiste à entamer une discussion sur quelque chose que l'on n'a pas encore abordé avec le groupe, comme par exemple l'efficacité des réunions avec les membres du groupe, la relation avec vous, votre disponibilité, votre rôle et votre implication dans le projet, les méthodes utilisées pour soutenir le groupe, pour l'évaluation elle-même, etc.

Pour stimuler la discussion, on peut entrer en matière avec des phrases que les jeunes peuvent compléter, selon leurs sentiments, opinions ou suggestions, par exemple : 'j'ai l'impression que…', 'je suis content(e) que…', 'je n'ai pas…', 'je suggère…', 'j'aimerais…', 'je n'aime pas…', etc. Ou par exemple, 'les trois choses que j'ai préférées sont…', 'les trois choses que j'ai le moins aimées sont…'. Si vous souhaitez appliquer ces méthodes correctement, elles sont développées dans les outils de la bicyclette 9-10.

3 - Évaluation du processus d'apprentissage

Il arrive souvent qu'après avoir achevé le projet, ses résultats soient évalués pour voir si les objectifs initialement fixés ont été atteints ou pas, mais sans prêter grande attention à ce qui a été appris par l'implication dans une telle expérience (peu importe que les résultats finaux soient positifs ou pas). Il se peut que l'on s'attache trop aux résultats du projet lui-même et pas assez (ou pas du tout) au développement du processus. Notre expérience nous a cependant montré qu'il y a toujours un résultat d'apprentissage qui ne doit pas être oublié ou négligé, que le projet ait réussi ou non. Les résultats en termes d'apprentissage doivent aussi être pris en compte lors de l'évaluation du succès du projet comme expérience de développement personnel.

L'évaluation du processus d'apprentissage peut se diviser en deux parties : l'apprentissage des membres du groupe et votre propre apprentissage. L'expérience et les compétences que les jeunes acquièrent en mettant en place un projet d'Initiative de Jeunes sont en général appelées des compétences clés ou transférables, parmi lesquels figurent, entre autres, le travail avec les autres, la conscience de soi, la communication, la résolution de problème, l'autonomie, l'adaptabilité. Quoique difficiles à mesurer, leurs conséquences sont inestimables, y compris dans un but d'insertion professionnelle.

Dans l'outil de la bicyclette 11, vous trouverez une liste d'indicateurs qui valident ce que vous avez observé en termes de développement personnel des membres du groupe. Ils correspondent aux objectifs mis en avant par le coach, comme par exemple le développement de la motivation et de l'enthousiasme, le fait de donner des moyens, le développement de l'autonomie, la construction de l'estime de soi, le changement de comportement social, le développement de la citoyenneté, etc.

Si vous souhaitez que les jeunes s'évaluent eux-mêmes, par exemple en termes d'estime de soi et de compétences pour interagir avec les autres, vous pouvez utiliser le 'Questionnaire d'estime de soi' qui se trouve dans l'outil de la bicyclette 12. Il sert à identifier les points forts et les points faibles qui peuvent servir d'objectifs d'apprentissage pour le développement personnel au cours de la progression du projet.

Une évaluation à mi-parcours puis finale doit constituer une part essentielle du processus du projet pour identifier ce en quoi les points d'apprentissage ont consisté exactement, mais aussi pour garantir que le projet atteint les buts et objectifs fixés. Quel est votre rôle de coach dans cela ?

Quid de l'opinion et des commentaires du coach ? Pourquoi ne pas les prendre en compte ? Dans certains pays, le rôle du coach participe aussi à une mise en forme plus concrète des compétences acquises par les jeunes, dans laquelle ceux-ci peuvent avoir besoin de soutien et très certainement de commentaires. Par exemple, au Royaume-Uni, le British Council a mis au point un modèle de dossier personnel de validation des acquis (*Personal Record of Achievement ou PRA*), afin de fournir une preuve des expériences et du développement des jeunes au cours de leur participation à un projet Initiative de Jeunes (voir l'outil de la bicyclette 3). Il peut s'avérer être un outil précieux en termes de reconnaissance et d'accréditation des compétences gagnées.

En résumé, l'évaluation est un processus constructif et continu et doit être appréhendé positivement. Elle montre la dynamique de la nature d'un projet et les actions correspondantes (possibilité d'adapter le projet, base de communication de l'information sur les résultats du projet…). Elle peut aider à renforcer la coopération entre vous et le groupe de jeunes (renforcement de la confiance, du travail d'équipe…). Elle donne aussi l'occasion de tirer le meilleur des compétences (en les partageant, les reconnaissant…).

"Le coach peut pointer les manques dans un projet, parce que parfois les gens sont si impliqués dans ce qu'ils font qu'ils n'analysent pas leurs actions"

Kadri (18 ans), Estonie

(

Les astuces de PACos

La bicyclette du coaching dans les Initiative de Jeunes transnationales

Dans les projets avec des partenaires internationaux, apprendre à connaître les groupes impliqués peut s'avérer un peu difficile et chronophage, mais extrêmement précieux pour assurer une bonne coopération. Il va aussi être utile d'apprendre à connaître les coaches impliqués dans les autres groupes de jeunes s'il y en a et de programmer des stratégies de coaching ensemble. Si les groupes des différents pays ne se sont jamais rencontrés, on peut leur suggérer d'organiser une réunion au tout début du projet, pour faire se retrouver 2 ou 3 leaders du projet de chaque pays partenaire. Cela peut être l'occasion de découvrir les expériences préalables des uns et des autres et les activités locales de leurs organisations, mais aussi de s'assurer que tous les groupes ont la même compréhension de l'idée du projet. Il faut réfléchir avec eux aux questions suivantes : pourquoi veulent-ils participer à ce projet ? Quel est le lien entre le projet et leurs besoins et intérêts respectifs ? Quel est le lien entre les activités du projet et les communautés locales respectives ?

Établir la relation dans les projets transnationaux prend plus de temps car plusieurs cultures et pays dans les groupes travaillent ensemble. Lorsque l'on travaille dans le cadre d'une équipe élargie, il est bon de connaître les attentes des partenaires impliqués quant au projet lui-même, leur coopération en tant qu'équipe internationale et vos stratégies et vos disponibilités en termes de coaching. Il faut communiquer régulièrement avec les partenaires impliqués et fixer des cadres réalistes pour soutenir tous les groupes, si besoin. Il faut être honnête avec les groupes partenaires lors des discussions sur les limites de votre pratique du coaching, au cas où il n'y a pas d'autres coaches qui les soutiennent.

Pour identifier les besoins et les compétences dans un projet transnational, il convient de s'assurer que les différents contextes et réalités des pays impliqués dans le projet sont pris en considération. Mettre au point une idée de projet avec d'autres pays peut être très amusant, mais la mettre en place en fonction de différents besoins et intérêts des groupes locaux peut être un problème. Il faut encourager les jeunes que l'on coache à partager les besoins spécifiques de leur groupe avec les partenaires, ainsi qu'à identifier les besoins communs dans le réseau. Il faut aussi travailler avec eux à identifier les compétences des différents partenaires et à considérer les opportunités d'apprentissage par les pairs entre les groupes.

Garder le contact, nourrir les commentaires

Outre les éléments clés décrits ci avant (motiver, apprendre à se connaître, établir la relation, identifier les besoins et les compétences, soutenir et évaluer), il y a certaines tâches ou activités que vous devez effectuer de façon continue en tant que coach d'une Initiative de Jeunes, c'est à dire au cours de tout le processus de coaching. Ces tâches continues concernent d'une part le maintien régulier du contact avec le groupe de jeunes et, d'autre part, l'échange de commentaires pendant tout le processus de l'Initiative de Jeunes.

Pour **garder le contact**, les membres du groupe et vous-même devez être engagés dans une communication et un échange d'information permanents. Il est important pour vous d'avoir des informations à jour sur la situation du groupe, le développement du projet, les réponses apportées aux questions qui se posent aux jeunes qui mènent le projet. Pour ces derniers, il importe également de connaître votre disponibilité si le besoin de coaching se fait ressentir.

Quant aux **commentaires**, il importe de créer l'espace dans lequel ils se font et se reçoivent, tant par le groupe de jeunes, que par vous, le coach. Le fait de savoir observer le processus d'une Initiative de Jeunes sous un angle différent peut donner l'occasion de relayer les effets du processus du projet au groupe et aux

individus pour qu'ils les utilisent et en apprennent quelque chose. Cela permet d'affiner leur connaissance du processus de groupe et les aide à améliorer leur performance. Il est aussi possible d'utiliser les commentaires des jeunes pour améliorer votre propre pratique du coaching.

Pour que les commentaires soient plus productifs et bénéfiques, il ne faut pas oublier de faire des commentaires utiles à la / aux personne(s) à qui ils s'adressent. Les commentaires destinés au groupe ou aux individus peuvent leur être utiles s'ils leur permettent de comprendre l'information, de l'accepter et d'en faire quelque chose. Il faut s'assurer que les commentaires que l'on fait servent uniquement les besoins de la / des personne(s) à qui ils s'adressent et non les siens propres. Dans le cas contraire, ils peuvent déclencher des réactions défensives de la part du groupe qui les reçoit et, par conséquent, il est peu probable qu'ils aient un impact sur tout le processus du projet.

"Un coach doit faire des critiques constructives. Je n'aimerais pas qu'il/elle fasse des critiques sans faire des suggestions d'amélioration."

Palmir (23 ans), Danemark

Les astuces de PACo

Comment faire des commentaires

Vos commentaires doivent être faits en termes d'actions spécifiques qu'il est possible d'observer, de comportements et de l'ensemble sur le processus du projet et ses résultats.

Vos perceptions, vos réactions et vos opinions concernant le processus du projet ou des comportements spécifiques des membres du groupe doivent être présentées pour ce qu'elles sont et non comme des faits.

Assurez-vous que vos commentaires font référence à la performance, au comportement ou aux résultats dont il est question et non au groupe de jeunes ou aux individus en tant que personnes.

Si vos commentaires concernent un domaine de performance, ils doivent inclure une discussion sur ce qui est considéré comme les hauts et les bas de la performance et sur les comportements spécifiques qui semblent contribuer ou limiter la pleine efficacité ou les réalisations.

Dans les discussions sur les zones de problèmes, il faut essayer d'encourager le groupe à trouver les moyens d'améliorer la performance et, si besoin, de faire des suggestions. La discussion peut conduire à mettre en place des procédures ou un programme d'activités pour trouver les solutions.

Quand vous faites des commentaires, ils doivent autant que faire se peut viser des progrès possibles et avoir un objectif d'évaluation clair (plutôt que descriptif). Ceci dit, il importe d'éviter les jugements simplistes de 'bon' et 'mauvais', mais de fixer des critères clairs d'estimation.

Les commentaires que vous faites doivent porter sur ce que le groupe ou un individu peut contrôler ; ils peuvent inclure des indicateurs sur la façon dont on peut les utiliser pour progresser ou programmer des actions alternatives.

Vous devez éviter d'utiliser des mots qui déclenchent des réactions émotionnelles et créent la méfiance ; si vous faites face à de telles réactions, il faut les gérer elles-mêmes plutôt que d'essayer de convaincre, raisonner ou donner des informations supplémentaires.

Vous devez faire vos commentaires de manière à faire comprendre votre acceptation du groupe/des individus comme des personnes de valeur et de leur droit à être différent.

En général les commentaires sont plus efficaces quand ils sont faits tout de suite après l'événement (quoiqu'il vaille mieux traiter de certains aspects de performance personnelle en privé).

Dans la pratique cependant, comment s'assurer que l'on garde le contact et que l'on nourrit les commentaires ? En règle générale, le coaching a lieu sous forme de réunions entre le coach et le groupe de jeunes. Ces réunions ont lieu en général à un endroit choisi par le coach (souvent le lieu de travail du coach) ou dans un lieu que connaît le coach ou qu'il a déjà utilisé. Nous vous conseillons de vous déplacer et de rencontrer les jeunes régulièrement là où les activités du projet ont lieu, afin de voir comment le projet avance. Toutes ces réunions vous donnent l'occasion d'aider le groupe à appliquer les règles de base sur lesquelles les jeunes se sont mis d'accord (être ponctuel, vérifier que le projet est dans les temps, etc.).

Il est important que les réunions soient informelles et ne fassent pas passer le coach pour quelqu'un d'important, car vous pouvez avoir besoin de redéfinir les paramètres, de clarifier votre rôle et de vérifier que les jeunes ont bien atteint les objectifs fixés dans le projet. Cela peut simplement se faire en organisant une réunion dans votre bureau (si vous en avez un) ou tout autre endroit ordinaire, et en discutant la façon dont le projet avance, avec un dossier aux allures officielles sur lequel apparaissent le nom du groupe et l'intitulé du projet bien en évidence ! Ce genre de détail administratif ne sert pas qu'à faire de l'effet, mais fait partie des directives d'un coaching efficace. Ce dossier sur le projet doit être tenu à jour et contenir tous les détails qui montrent comment le groupe a évolué, le calendrier et les tâches à accomplir.

Ces réunions sont donc l'occasion de récolter les commentaires du groupe en lui rappelant ce qui s'est passé au cours de la première réunion quand vous tous, groupe et coach, vous êtes mis d'accord pour entamer ce voyage d'une Initiative de Jeunes. Si cet accord est formalisé avec un contrat, il sera plus facile d'y faire référence et, peut-être, de redéfinir votre rôle ou, plus précisément, les rôles et responsabilités des jeunes !

N'oubliez pas que les réunions avec le groupe peuvent aussi être l'occasion de gérer une dynamique de groupe et de travailler à la cohésion de groupe. Vous devez viser, entre autres choses, à construire leur confiance en soi, à les aider à gérer les enjeux conflictuels (s'il y en a) et à concentrer leur énergie sur des facteurs positifs dans le projet de groupe et l'environnement proche.

"Un coach doit aider en fournissant des informations, du soutien, des conseils… J'aimerais avoir des réunions régulières avec le coach"

Vytas (2 ans 2), Lituanie

Les astuces de PACo

Les réunions de coaching

Quel rôle jouer ?

Spécifiez le but de chaque réunion

Facilitez la discussion entre les membres (par exemple questions, suggestions)

Posez des questions et laissez les membres répondre

Préservez l'ordre dans la discussion

Ramenez le groupe à l'ordre si besoin est

Aidez à mettre au clair le sens de certaines interventions quand elles semblent confuses

De temps en temps, résumez ce qui a été fait ou dit

Assurez-vous que le groupe s'implique dans les décisions sur les tâches et le partage des tâches

Sans empêcher les gens d'exprimer leurs différences ou les conflits potentiels, orientez la discussion vers les objectifs de la réunion ou vérifiez qu'ils ne mettent pas en danger le déroulement de la réunion

Assurez-vous que la réunion avance à un bon rythme

Faites un résumé de la réunion et une courte évaluation à la fin de la réunion

Quelle position adopter ?

Écoutez avec attention tous les membres du groupe

Respectez les idées et les individus

Essayez d'abord de comprendre, puis de vous faire comprendre

Donner les mêmes chances aux différents points de vue d'être soupesés et examinés par le groupe

Faites de votre mieux pour ne pas avoir d'idées préconçues sur les membres et leurs points de vue

Mon défi consiste à me faire accepter par les jeunes et donc à être invité dans leur monde. C'est aussi un challenge.

Les écueils de la route

Les défis et les problèmes qui émergent ou cours du projet et du processus de coaching peuvent sur le moment faire figure de désastre intégral. Ce n'est qu'en y réfléchissant et en les évaluant que ces désastres peuvent servir à identifier des techniques de résolution de problème et à souligner le développement personnel et l'apprentissage.

Imaginez avoir sur vos étagères un livre intitulé 'Réponses à tous les problèmes rencontrés par les jeunes dans une Initiative de Jeunes : Guide pour le coach'. À chaque fois qu'un problème émergerait, la solution se trouverait à portée de main… Ce serait fastidieux, n'est ce pas ? En tout cas, c'est impossible ! Une fois encore, nous essayons dans cette section de proposer un soutien et des directives sur les problèmes que vous pouvez rencontrer.

Les solutions face aux obstacles doivent donc toujours être trouvées par le groupe lui-même, avec votre soutien et un bon coaching adapté aux conditions spécifiques du projet. En effet, il est évident que les jeunes, leurs expériences, leurs compétences et l'environnement dans lequel ils mettent en place leur projet varient énormément, tout comme les besoins et les obstacles liés à leurs projets.

Néanmoins en des termes plutôt généraux, on peut dire que les difficultés dans les projets sont liées soit au groupe central lui-même (sa motivation, ses connaissances, ses compétences, les relations entre les personnes), soit à des conditions extérieures (les conditions dans lesquelles le projet a été mis en place, les changements et les ajustements requis, le besoin en relations publiques, en lobbying, en ressources financières, etc.). Ces deux sources de problèmes s'influencent également mutuellement. Ci après, nous nous penchons plus en détail sur ce qui peut constituer de futurs obstacles.

Planter le décor du projet nécessite… des analyses et des objectifs Dans de nombreux manuels de gestion de projet, il est souligné que le projet commence par une idée. C'est important dans la mesure où il faut se souvenir et s'assurer que les idées viennent tout d'abord des jeunes. Dans un projet d'Initiative de Jeunes, tout vient des jeunes (le groupe central), de leur motivation et de leurs idées, et l'un des premiers obstacles auquel les jeunes peuvent faire face est le manque de personnes pour commencer à réaliser leur projet d'Initiative de Jeunes.

Les façons de trouver de nouveaux membres pour le groupe sont aussi créatives et variées que les jeunes eux-mêmes. Par exemple dans certains cas des publicités ont été publiées dans la presse locale ou des actions menées dans la rue à l'attention des jeunes du coin, entre autres. La récompense et l'attraction peuvent parfois intervenir dés le début, parfois on peut vouloir mettre en avant les avantages d'une telle implication.

Cependant, la formation d'un groupe avec une compréhension commune des origines du projet et de sa fonction, son but et ses objectifs, tend à être difficile pour les jeunes. Bien souvent dans le processus de la planification on a tendance à se précipiter pour définir les activités (bien plus concrètes et faciles à comprendre), plutôt que de mener d'abord à bout l'analyse des besoins. Il est cependant important d'éviter que les personnes dans le groupe aient des façons différentes de comprendre les buts du projet et les moyens de les atteindre, ce pour éviter des malentendus ultérieurs à d'autres phases du projet. Tout d'abord, le groupe en entier doit prendre le temps de poser les bases du projet. Cela consiste en partie à vérifier que les motivations des jeunes qui entrent dans le groupe central du projet soient partagées et similaires.

Établir une perspective de communication mutuelle dans laquelle je peux être moi-même et dans laquelle ils peuvent être eux-mêmes

Identifier les ressources

Une fois que les différentes sortes de ressources nécessaires au projet sont identifiées, les ressources humaines (dont celles au sein du groupe) sont de la plus haute importance et sont les premières à être mises en avant. On regarde ensuite les moyens extérieurs nécessaires pour mettre en place le projet.

Mais réfléchissons une seconde à ce que les jeunes considèrent comme des obstacles « Manque de connaissances, en particulier sur les questions financières » Baiba (18 ans) Lettonie

En effet, s'il existe des questions de gestion de projet qui font particulièrement peur aux jeunes, il est fort probable que ce soient les aspects financiers : comment connaître tous les prix et calculer le budget, comment trouver les fonds nécessaires auprès de différentes sources, comment faire un rapport des dépenses et comment être légalement responsable du financement ?

Il est clair qu'il faut avoir un savoir-faire pour être capable d'identifier les enjeux financiers d'un projet. En tant que coach, vous devez déjà avoir des compétences acquises au cours d'expériences précédentes qui peuvent être utiles pour aider les jeunes sur ces aspects. De plus, il est important de présenter l'idée pour trouver un soutien pour le projet ; vous pouvez donc être une ressource précieuse pour identifier les cibles et les canaux de relations publiques, de marketing et (pourquoi pas) de lobbying pour obtenir une assistance et une gestion financière supplémentaires.

Par ailleurs, les jeunes peuvent avoir besoin de soutien sur des aspects juridiques. En effet le projet peut nécessiter de louer du matériel très cher ou un service professionnel. Dans ce cas, il peut être nécessaire de signer un contrat avec toutes les responsabilités juridiques que cela implique.

"L'un des plus grands problèmes est le manque d'argent. Il est possible de demander le soutien de différentes organisations, mais en général tous les projets requièrent également leurs propres fonds "

Mari (18 ans), Estonie

Gestion du groupe et du temps

Dans la société actuelle, il y a globalement un manque de temps et dans les faits, ces jeunes qui décident de lancer une Initiative de Jeunes sont bien souvent impliqués également dans d'autres activités de leur âge qui les tiennent occupés, telles leurs études ou leur travail. En plus de la motivation, le partage des rôles est souvent un facteur déterminant du temps et des efforts que l'on est prêt à consacrer à un projet. C'est pourquoi la gestion du groupe et du temps devient une question importante dans la réalisation du projet.

Au départ, tant que l'idée est fraîche et la motivation élevée, le partage des tâches ne doit pas poser problème dans le groupe du projet. L'expérience montre pourtant que dans de nombreux projets c'est un sacré défi que de se mettre d'accord sur la division des tâches et le calendrier au fur et à mesure que le projet avance. Ainsi, intégrer cette touche de réalité au cours de l'organisation initiale du partage des tâches et de l'emploi du temps peut être utile. Pourquoi ne pas identifier les risques qui peuvent survenir, ce afin d'y être préparé et de s'adapter à des conditions nouvelles ?

Ce peut être également utile pour le groupe si d'une part le calendrier des activités du projet n'est pas trop serré et chargé (car malgré la bonne volonté, il peut dans les faits devenir plutôt difficile de trouver un moment pour se rencontrer et se consacrer au projet, par exemple une fois par semaine) et, d'autre part, les dates de réunion sont définies dès l'étape de préparation du projet afin que tout le monde puisse organiser son agenda à l'avance.

Plus le processus du projet est long, plus les activités sont variées ou plus le groupe central est large, plus il devient important de faire une bonne coordination du projet dans son ensemble. Il est préférable que la coordination soit effectuée par un ou des membres du groupe de jeunes. De même, savoir qui mène le groupe est une question sensible et plutôt difficile. Cela peut aussi constituer un sujet sur lequel le soutien et les commentaires du coach sont requis et appréciés tout au long du processus du projet.

Il y a un obstacle sur notre route… Que faire ?

L'idée derrière ce guide est qu'un projet de jeunes peut leur apporter une expérience précieuse, même s'il ne constitue pas un processus lisse et sans problème. Il peut arriver par exemple que les tâches décidées ne soient pas effectuées comme convenu par les membres du groupe et que des tensions surgissent.

Il se peut aussi que certains décident de se retirer du projet et qu'il ne reste pas assez de ressources humaines pour le poursuivre. De nouvelles personnes peuvent arriver en cours de route et le projet peut commencer à prendre une nouvelle direction que n'apprécient pas ceux impliqués depuis le début.

Dans les faits, le projet est programmé dès le départ sans tenir compte des changements potentiels qui peuvent avoir lieu au cours du processus. Il peut donc arriver que dans certaines situations la tension soit plutôt élevée et que le groupe ait besoin que vous interveniez comme médiateur pour aider à faciliter l'évaluation de la situation en cours et la planification des étapes suivantes.

Ne paniquez pas ! N'oubliez pas que les obstacles sont souvent de bonnes expériences qui peuvent souder les groupes et éprouver leurs capacités à résoudre les problèmes.

Jusque-là, en se penchant sur les enjeux, la mise en place d'une Initiative de Jeunes peut sembler être une affaire plutôt risquée… Heureusement dans la réalité un projet est bien plus que cela, comme il apparaît dans ce guide. Après avoir mis en avant certaines questions qui semblent compliquer le processus de beaucoup de projets d'Initiatives de Jeunes, il n'existe à l'évidence aucune solution sur mesure. Les solutions sont basées sur les valeurs et les attitudes des personnes impliquées. Il se peut donc qu'au travers de votre expérience, de divers projets où vous avez été coach, vous ayez décidé de mettre au point votre propre compilation de bonnes et moins bonnes pratiques et d'outils pour résoudre les problèmes. Dans ce cas, gardez-les sur vos étagères comme référence à ce que vous avez appris de vos expériences passées pour vos besoins futurs….

"Les tâches doivent être déléguées pour que je n'aie pas tout à faire seul. Mais quand tout le monde a quelque chose à faire, alors il est important que l'équipe se sente une équipe, que tout le monde connaisse son rôle. C'est pour ça que si j'étais à la tête de ce projet, mon problème serait d'organiser le groupe et d'être un bon leader "

Kadri (18 ans), Estonie

"Nous avons rencontré un problème dans mon second projet : l'une des personnes prenait tout le travail à son compte et ne partageait pas les informations ou les tâches avec les autres. Le plus difficile était que cette personne avait un 'ego de star', ne voulait pas écouter ce que les autres pensaient et n'en faisait qu'à sa tête."

Jaana (18 ans), Estonie

Accélérer la participation des jeunes

La Commission européenne a fait de la Participation active une priorité dans les Initiatives de Jeunes, ce qui témoigne clairement de sa valeur pour permettre aux jeunes de devenir des citoyens actifs et pour répondre ainsi concrètement aux principaux enjeux du livre blanc sur la politique jeunesse. Cette action introduit une nouvelle approche des activités des jeunes et assure leur participation la plus large possible tant sur le plan local qu'international.

Différents termes sont utilisés pour parler de la participation des jeunes, par exemple 'participation', 'implication', 'participation active', 'participation proactive', etc. Cet ouvrage ne présente pas de nouvelle définition de la participation, mais propose plutôt de nouvelles réflexions et approches sur le sujet. En tant que coach, comment renforcer la participation de chaque jeune dans les activités d'un projet d'Initiative de Jeunes ? Comment les encourager à s'impliquer dans leur communauté locale en réalisant leur projet ? Dans ce chapitre sont identifiées les dimensions personnelles et sociales de la participation des jeunes et ce que le coach peut faire pour gérer le processus de participation dans une Initiative de Jeunes.

Apprendre à participer

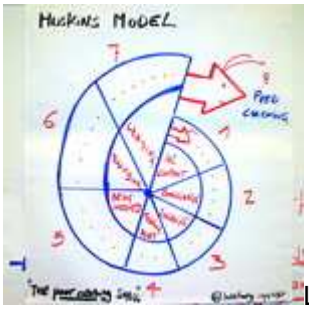
Il faut faire référence à deux dimensions différentes de la participation dans le cas de la participation des jeunes dans une Initiative de Jeunes : la dimension personnelle et la dimension communautaire.

La première dimension de la participation au niveau personnel fait allusion au potentiel des jeunes pour prendre des décisions à chaque étape du projet. Il faut les encourager à être responsables de leurs actions et, parfois, de leurs propres vies. C'est pourquoi le tout a un rapport avec leur développement personnel.

La deuxième dimension de la participation à un niveau communautaire concerne la contribution des jeunes en termes d'idées et d'énergie envers la communauté (locale, régionale, nationale ou internationale). Elle donne la voix aux jeunes et par là même leur permet d'agir dans la société. Il s'agit là de leur développement social.

Il importe de prendre en compte ces deux dimensions de la participation des jeunes pour la garantir dans les Initiatives de Jeunes ; le rôle de soutien du coach dans une Initiative de Jeunes concrète joue ici un rôle décisif.

Le développement personnel par la participation progressive



Le développement personnel des jeunes est clairement encouragé dans leur participation à des Initiatives de Jeunes en apprenant à prendre des décisions et à être autonomes.

John Huskins (1996) décrit différents niveaux de participation dans la prise de décision dont découlent différents niveaux d'implication personnelle des jeunes dans leurs activités. Cette approche s'appelle le modèle de développement du cursus (*Curriculum Development Model ou CDM*) et peut s'appliquer au processus d'implication progressive des jeunes dans la gestion d'une Initiative de Jeunes. Ce processus évolue de la dépendance à l'indépendance du groupe dans la réalisation du projet, en termes de prise de décision, de responsabilisation et d'autonomie.

La participation des jeunes peut être illustrée par l'image d'un coquillage qui se divise en sept étapes progressives (voir image à gauche). Chaque cercle de la spirale correspond à cette progression en sept étapes et indique que le processus se répète sans cesse dans une spirale infinie de coaching. Comme le montre Huskins, au cours des étapes 1 à 4, le coach intervient essentiellement 'pour' les jeunes. L'étape 5 constitue un changement significatif dans lequel le coach commence à agir 'avec' les jeunes. À l'étape 6 les activités sont menées 'par' les jeunes et à l'étape 7 'au travers' de ceux qui ont pris la main ou jouent un rôle d'éducateurs de leurs pairs. On peut par ailleurs ajouter une étape supplémentaire au modèle de Huskins : une huitième étape qui correspondrait au moment où les jeunes, après avoir réalisé une Initiative de Jeunes, deviennent eux-mêmes les coaches d'autres jeunes mettant au point un projet.

Pourquoi faire du coaching par les pairs dans les Initiatives de Jeunes ?

"Si j'avais pu consulter des personnes ayant déjà mené une Initiative de Jeunes, ça aurait permis à mon groupe et moi de réaliser encore mieux notre projet"

Gintaras (20 ans), Lituanie

L'éducation par les pairs, c'est-à-dire par des personnes du même âge, constitue un important outil à utiliser dans les Initiatives de Jeunes pour développer un système de coaching efficace sans l'influence des travailleurs jeunesse. Lorsque les jeunes mènent un projet de bout en bout et bénéficient du soutien de personnes expérimentées du même âge, il s'agit de coaching par les pairs. Promouvoir le coaching par les pairs et l'utiliser comme approche éducative offre plusieurs intérêts : il ne coûte pas grand-chose, aide à nourrir la participation des jeunes et élimine les barrières entre ceux-ci et les coaches en facilitant la compréhension et la communication grâce à la proximité.

Si vous avez suivi le processus d'un projet d'Initiative de Jeunes, vous pouvez proposer, en tant que jeune personne, un soutien en coaching qui va être proche et familier puisque vous connaissez ce processus pour en avoir fait l'expérience. D'autres jeunes peuvent apprendre de cette expérience. Votre rôle ne serait pas de

dire au groupe comment mener leur projet, mais de les écouter, de partager les expériences et de voir comment vous pouvez contribuer avec votre expérience.

Devenir un coach pour ses pairs peut sembler difficile, mais en même temps constitue une formidable opportunité pour continuer à apprendre et partager. Soutenir un projet d'Initiative de Jeunes peut devenir un processus d'apprentissage sur nombre de choses dans la vie et sur vous-même. Fort de votre expérience vous pouvez coacher vos pairs de façon 'invisible', en laissant le groupe se débrouiller autant que possible : tout ce que vous avez souhaité quand vous-même étiez coaché !

Comme dans tout processus en cours, vous pouvez rencontrer des problèmes inattendus et des difficultés pendant les étapes décrites ici. Mais ce sera une expérience qui vous donnera de nouveaux moyens et vous serez fier de mettre en pratique ce que vous avez appris au cours de votre projet pour aider un nouveau groupe à mener sa propre Initiative de Jeunes. Vous tiendrez à ce que le projet soit un succès, car ce succès sera aussi un peu le vôtre !

"Si je voulais entamer et mettre en place une Initiative de Jeunes, le genre de soutien que j'aimerais avoir passerait par des exemples concrets et pratiques. Quelqu'un qui a mené une Initiative de Jeunes pourrait nous dire ce qu'il/elle a effectué, quel volume de papiers administratifs ça a représenté et combien de temps ça lui a pris. Quelqu'un qui pourrait nous dire si notre projet est bien et s'il peut fonctionner sur le plan pratique."

Pia (20 ans), Finlande

Prenons l'exemple d'une galerie d'art qui s'ouvre dans une communauté locale au sein d'un projet Initiative de Jeunes pour expliquer ces différentes étapes.

Exemple d'un modèle de développement de cursus

Étape 1 : Premier contact

Les jeunes testent leur futur coach : que peut apporter cet adulte ? Est-ce que l'on peut lui faire confiance ? *Concrètement : le groupe vous présente une idée consistant à mettre en place une galerie d'art, il se demande comment vous allez l'aider et dans quelle mesure vous pouvez être impliqué dans le projet.*

Étape 2 : Familiarisation

Le groupe et le coach apprennent en général à se connaître peu à peu, à découvrir l'idée du projet et à échanger : la confiance et le partage s'instaurent ! *Concrètement : vous commencez à vous réunir régulièrement avec le groupe pour discuter des détails du projet, partager ce que vous avez à vous offrir mutuellement…*

Étape 3 : Socialisation

Le groupe et le coach mettent en place leur relation, mettent au clair les attentes de chaque côté, se mettent d'accord sur les rôles et les responsabilités et fixent des règles de coopération et de communication. *Concrètement : vous discutez régulièrement avec les jeunes en toute confiance, leur dites ce dont vous attendez qu'ils soient responsables, pour le projet et pour eux-mêmes ; le groupe vous précise en quoi il a besoin de conseil face à différentes possibilités ou directions à suivre en cas de problème, sans que vous ne preniez la main sur le projet comme leader.*

Étape 4 : Participation

Les jeunes entament le processus de participation en prenant part aux activités du projet développées en fonction de leurs intérêts et besoins. *Concrètement : l'ouverture de la galerie est organisée surtout par vous,*

mais sur la base des idées et avis du groupe. Les jeunes anticipent l'ouverture en commençant à rassembler des idées pour le futur développement de leur galerie.

Étape 5 : Implication

Les jeunes commencent à jouer un rôle actif dans la planification et le déroulement des activités ; le coach reste en arrière plan, mais toujours disponible si on lui demande conseil ou soutien. *Concrètement : le groupe est responsable de la planification et de l'organisation des prochaines expositions, fixe l'agenda pour les mois suivants, vous demande de l'aider à prendre des contacts avec de jeunes artistes dans les environs, rassemble des idées sur la façon de promouvoir l'ouverture à venir et partage avec vous.*

Étape 6 : Organisation

Les jeunes prennent la responsabilité de planifier et de mener les activités, ils les organisent eux-mêmes ; peu à peu, le coach prend ses distances avec le groupe mais reste disponible si besoin est. *Concrètement : le groupe mène une enquête auprès de la communauté locale pour trouver des artistes qui pourront être impliqués dans les prochaines expositions, ils conçoivent les invitations pour l'ouverture prochaine et les distribuent dans les environs, ils préparent la disposition de la galerie (scène, éclairage, etc.), ils prennent la responsabilité du budget (achat de matériel, factures à fournir…)*

Étape 7 : Mener le projet

Les jeunes sont complètement indépendants dans leurs décisions et leurs actions, ils prennent la main pour mener le projet et ont recours à l'éducation par les pairs : ils n'ont plus besoin du coach ! *Concrètement : le groupe prend la pleine responsabilité de la préparation et de l'ouverture des expositions suivantes (partage des tâches, contacts avec les artistes, avec la communauté locale, gestion du budget, soutien mutuel…). Ils évaluent tout le projet et rédigent le rapport final. Ils deviennent responsables des autres comme d'eux-mêmes, vous pouvez dire au revoir au groupe !*

Étape 8 : coaching par les pairs

Après avoir mené leur projet, les jeunes sont prêts à jouer un rôle de coach pour leurs pairs sur la base de leurs connaissances, compétences et expériences acquises au cours du processus de participation dans l'Initiative de Jeunes. C'est pourquoi nous incluons cette étape importante dans le modèle du processus de cursus du coquillage. *Concrètement : au cours de la dernière exposition, de jeunes visiteurs ont suggéré d'impliquer des personnes plus âgées dans les activités pour leur présenter l'art actuel, comparer les points de vue des différentes générations et ainsi promouvoir le dialogue intergénérationnel. Les jeunes à la tête de la galerie d'art les encouragent à développer cette idée plus avant et à postuler à une Initiative de Jeunes pour obtenir des subventions. Ils leur proposent d'aider leur nouveau groupe dans l'application du processus et aussi pour la préparation et la mise en place de l'Initiative de Jeunes si besoin est. (Modèle adapté du CDM, John Huskin, 1996)* Dans une approche par la prise de décision, nous croyons à ce processus de participation progressive car il assure le développement de l'autonomie des jeunes. Nous croyons surtout au principe de l'implication des jeunes dès le départ. Il faut impliquer le groupe dans tout le processus, du tout début à la fin, pour qu'il en prenne possession. Dans les étapes 1 à 4, il n'est pas nécessaire d'intervenir 'pour' les jeunes comme le dit Huskins, mais 'avec' eux dans la mesure où ils sont encouragés à prendre peu à peu leurs responsabilités. L'approche ne doit jamais consister à mener le projet à la place des jeunes, ni même avec eux, mais plutôt à le faire mener par eux.

Ce modèle peut être utilisé pour montrer les changements chez les jeunes en termes d'apprentissage et de comportement qui surviennent quand ils mènent une Initiative de Jeunes. Cependant, il ne faut pas le prendre comme un modèle rigide et unique de participation progressive dans un projet jeunesse. Tous les groupes

d'Initiatives de Jeunes n'ont pas besoin de suivre toutes les étapes dans l'ordre présenté ci avant. Si les étapes 1 à 3 (Premier contact à socialisation) peuvent s'appliquer à la plupart des groupes, les étapes 4 à 7 (Participation à Mener le projet) présentent des différences non seulement en fonction des groupes, mais aussi en fonction des individus au sein des groupes.

Par exemple, un groupe dans son ensemble peut passer de la socialisation à l'implication (ils sont en général assez indépendants pour planifier et organiser les activités du projet), mais dans le groupe une ou plusieurs personnes peut encore avoir besoin de passer par l'étape de l'implication quand les autres passent directement aux étapes où ils organisent voire mènent le projet (par exemple avec un leader très expérimenté dans la gestion de projet).

Le commencement à une étape ou à une autre de la progression dépend donc à l'évidence du niveau de dépendance / indépendance des jeunes dans une Initiative de Jeunes. Il faut garder un œil sur chaque personne pour être sûr que tout le monde progresse à son propre niveau de participation. Le but n'est aucunement que tous les groupes participent activement à un même niveau, mais que tous progressent en fonction de leur situation personnelle de départ. Chaque groupe à son propre univers et doit être coaché en fonction des particularités de ses membres.

Le développement social par la participation communautaire

Les Initiatives de Jeunes ouvrent la voie à la participation active, non seulement au sein du groupe menant le projet, mais aussi dans la communauté locale ou même à un niveau international.

Le développement social des jeunes peut être renforcé via la participation à une Initiative de Jeunes en terme

d'implication dans la communauté locale et de la reconnaissance qu'ils peuvent en recevoir. Une Initiative de Jeunes peut prendre place dans une petite communauté ou une communauté plus large : au niveau local avec les habitants d'une ville, au niveau national avec les habitants de plusieurs régions ou européen, en mettant en contact des communautés de différents pays. Dans chaque contexte on peut identifier le niveau de participation sociale en utilisant différents indicateurs qui aident à mesurer le degré d'implication des gens d'une communauté donnée.

Il existe en effet différents niveaux de participation dans une communauté locale. L'échelle suivante aide à comprendre **les étapes de la participation de la communauté** dans la société dans le cadre d'une Initiative de Jeunes.

Niveaux de participation		
PARTICIPATION ACTIVE		
PARTICIPATION DE CONSEIL		
PARTICIPATION		
PARTICIPATION PAR MANIPULATION		
AUCUNE PARTICIPATION		

Prenons l'exemple d'une Initiative de Jeunes organisée par une association d'étudiants pour d'autres jeunes dans la communauté. L'idée du projet consiste à organiser une représentation théâtrale sur le thème 'Tous égaux, tous différents' qui vise à promouvoir auprès des jeunes la tolérance et une prise de conscience sur l'Europe.

Il n'y a aucune participation si les jeunes ne prennent pas part aux activités ayant un impact social et culturel dans la communauté. *Concrètement : les jeunes de la communauté locale ne participent pas à la représentation théâtrale organisée par l'association étudiante parce qu'ils ne sont pas informés ou parce qu'ils ne s'intéressent pas au théâtre ou ne peuvent pas se payer les frais d'entrée.*

Il y a participation par manipulation quand la participation des jeunes sert à quelqu'un d'autre (associations, travailleurs jeunesse, coaches…) pour atteindre des objectifs personnels qui sont souvent cachés derrière d'autres objectifs. *Concrètement : plusieurs immigrés des alentours sont invités à participer à cette pièce 'Tous différents, tous égaux'. Le directeur d'une école locale ayant refusé l'inscription d'une fille musulmane à l'école est également invité. Les personnes à la tête de la pièce aimeraient en fait que ce directeur d'école soit renvoyé et elles cherchent à attirer l'attention sur la situation par la pièce de théâtre. Dans cette situation, les jeunes immigrés participent à l'activité sans être conscients du but caché.*

Lorsque les jeunes décident de participer à une activité concrète et y assistent, c'est le niveau de la participation. *Concrètement : pendant la pièce de théâtre 'Tous égaux, tous différents' un groupe de jeunes des environs décide de participer en tant que public. Dans ce cas ce jeune public participe à la représentation mais sans avoir été impliqué dans la préparation ou la mise en place de la pièce.*

La participation de conseil a lieu quand les jeunes participent à une activité en donnant leur avis aux organisateurs, mais sans être responsables de la décision. *Concrètement : un groupe de jeunes des environs fait des suggestions aux organisateurs de la pièce sur le décor qui seront prises en compte lors de la préparation de la scène. De plus, ce groupe sera présent dans le public.*

À l'étape de la participation active, les jeunes de la communauté contribuent au projet avec leurs propres idées et prennent eux-mêmes les décisions ; ils sont donc impliqués dans la prise de décision et de responsabilité dans le projet et envers les autres membres du groupe. *Concrètement : un groupe de jeunes des environs organise avec l'association étudiante la représentation théâtrale et partage les responsabilités en termes de préparation, de mise en place et d'évaluation de la réussite de la pièce dans une communauté donnée.*

En général, plus le niveau de participation est élevé, plus la communauté est motivée pour participer au projet. Quel que soit le groupe cible dans la communauté qui participe à l'Initiative de Jeunes, il doit avoir la possibilité de décider par lui-même et de contribuer avec ses propres connaissances, expériences et compétences aux activités du projet.

Quand on coache une Initiative de Jeunes, il faut garder en tête que l'on doit constamment découvrir les besoins et compétences du groupe central (les jeunes qui mènent l'Initiative) et du groupe cible (la communauté) et réviser sa propre position envers l'implication des jeunes selon le degré d'autonomie atteint peu à peu par le groupe et la communauté. Ce qui importe est d'aider le groupe central ou le groupe cible à

prendre conscience de ce qui est requis à chaque étape du projet, à les soutenir dans le développement de nouvelles compétences et non de les remplacer quand ils manquent de compétences.

Itinéraire de la planification du niveau local au niveau européen

Participation locale ou européenne ? Tous les jeunes n'ont sûrement pas les mêmes occasions et possibilités de participer à un niveau identique. Le rôle du coach va consister à identifier les niveaux de participation individuelle maximums et à soutenir leur développement de façon progressive. Peu importe que les jeunes atteignent les étapes les plus avancées dans lesquelles ils mènent le projet ou font du coaching pour leurs pairs (cf. l'étape 8 du coquillage) ou qu'ils obtiennent le plus important impact européen ; ce qui compte est de faciliter un espace pour l'apprentissage de la confiance en soi de chaque jeune et de chaque groupe.

Les contextes personnels et sociaux de la participation présentés dans ce chapitre sont nécessaires à la participation active des jeunes dans la société. Le développement personnel consiste à acquérir les compétences requises pour participer à une initiative de groupe elle-même et y prendre des décisions. Le développement social consiste à participer et prendre des décisions au sein de la communauté. Un bon équilibre entre les deux avec, d'un côté, l'expérience d'apprentissage des jeunes en tant qu'individus et en tant qu'équipe et, de l'autre côté, l'impact du projet dans la communauté, peut contribuer à une Initiative de Jeunes de haute qualité.

En menant une Initiative de Jeunes, les jeunes expérimentent le fait d'être actifs en agissant et en réagissant aux enjeux européens à un niveau local, en connaissant la fierté d'avoir accompli quelque chose de positif au niveau local et, par conséquent, en pouvant avoir envie de nouveaux défis comme le lancement d'une coopération au niveau international.

Apprendre à être des citoyens via une Initiative de Jeunes et en particulier dans le cadre d'une expérience internationale constitue le premier pas pour internaliser peu à peu la responsabilité commune de devenir citoyens non seulement d'une région ou d'un pays, mais aussi des citoyens européens et des citoyens du monde.

Les conditions de voyage et la participation

Si l'on considère une Initiative de Jeunes comme un voyage, il suit la route de la participation. Vous êtes coach et vous conduisez la bicyclette du coaching avec un groupe de jeunes dans le cadre d'un projet Initiative de Jeunes. Vous pédalez derrière eux, pas trop près, pas trop loin. Vous êtes assez loin pour ne pas empiéter sur leur route, mais assez près pour être présent dès que nécessaire. Sur le long de la route vous trouverez à votre disposition plusieurs aires de stationnement. Le voyage peut être long, c'est pourquoi vous pouvez décider quand et où vous arrêter pour recharger les batteries pour le reste du trajet. Vous pouvez soutenir le groupe avec qui vous pédalez en fournissant une énergie qui augmente les **compétences** requises

pour aller de l'avant (connaissance de la route à suivre, compétences sociales pour communiquer avec les gens sur la route, etc.), qui offrent les **occasions** et ressources nécessaires en chemin (nourriture, boisson, carte, etc.) ou qui donne la **motivation** d'aller jusqu'au bout (défis, enthousiasme, etc.).

Ces trois éléments sont en effet considérés comme les conditions principales pour la participation dans une Initiative de Jeunes :

Compétences : connaissances, compétences et attitudes pour participer et prendre des décisions

Occasions : capacité à prendre des décisions et ressources disponibles

Motivation : volonté de jouer un rôle actif dans sa vie communautaire

Dans les projets Initiatives de Jeunes, la combinaison de toutes les conditions mentionnées change à chaque étape du processus. C'est pourquoi il convient de voir la participation des jeunes comme un processus à long terme dans lequel les jeunes acquièrent une expérience de la participation, développent les compétences pour participer et dans lequel la motivation pour participer plus avant grandit. Le rôle du coach doit viser à augmenter le niveau de participation des jeunes en travaillant dans trois directions : accompagner ces derniers dans le processus de développement personnel, offrir différentes occasions de faire l'expérience de la participation et encourager les jeunes à prendre une position active dans leur vie.

Pour revenir au modèle des niveaux de participation, c'est-à-dire de différentes implications des jeunes dans la prise de décisions concernant leur vie, les Initiatives de Jeunes devraient constituer le plus haut niveau de participation dans la mesure où elles sont des projets préparés, menés et évalués par les jeunes eux-mêmes. Dans les faits, ceux-ci ne se situent pas en général au même niveau de participation du début à la fin du processus de l'Initiative de Jeunes. Il existe cependant une façon pour le coach de soutenir chaque groupe vers l'autonomie et la participation, quel que soit le niveau de participation auquel le groupe est le plus à l'aise. Il faut, une fois encore, adopter une approche individuelle pour un groupe donné dans une situation concrète.

"La participation active se fait quand tous les jeunes participent au projet et y sont actifs. Si j'ai une idée, je ne veux pas que le coach me tourne le dos sans m'écouter ou me comprendre."

Miriam (17 ans), Malte

Meilleure pratique et au-delà

Ce chapitre présente un kaléidoscope européen de sept projets différents dans sept pays européens. Ces histoires relatent diverses réalités des projets et du coaching. Vous allez découvrir différents groupes de jeunes gens d'horizons divers, avec des idées et des besoins variés. Cette petite compilation d'exemples montre la grande diversité de projets et de situations dans le coaching.

Les personnes qui ont soutenu et conseillé les groupes ont rencontré les jeunes à certaines étapes de leur projet. Ils ont eu des rôles et des ressources différents à proposer à ces derniers. Dans certains des cas que nous présentons, le soutien a été plutôt sporadique et la description est faite d'un point de vue extérieur, rédigée à la troisième personne, ce qui permet de commenter la réussite possible, mais aussi les erreurs et les échecs. Dans d'autres cas, le coach a accompagné les jeunes tout au long du processus et la présentation est faite de son point de vue.

Avant de lire ces exemples, nous suggérons de garder à l'esprit les différents modèles de participation que nous avons présentés dans le précédent chapitre. Il est possible de les prendre comme référence pour voir dans quelle mesure le soutien au plus haut niveau de participation a été apporté, dans quelle mesure les jeunes ont mené le projet et le coach les a soutenus en tant que simple conseiller.

Carte postale de Pologne 'Quelques minutes pour nous'

par Milena Butt-Posnik

L'idée de projet

Un groupe de jeunes d'une petite ville du sud-est de la Pologne a préparé un projet intitulé 'Quelques minutes pour nous'. Ce nom fait référence à leur sentiment de n'avoir que très peu de temps pour pouvoir faire quelque chose ensemble avant de devenir des adultes, occupés par leur travail, leurs responsabilités et leurs obligations personnelles dans la vie.

La ville dans laquelle ils habitent n'offre pas beaucoup de choix pour occuper leur temps libre en dehors de la maison et de l'école. Le taux de chômage y est très élevé et les familles de ces jeunes connaissent des difficultés économiques et sociales. Tous ceux qui ont été à l'origine du projet sont dans le même lycée où ils ont créé le 'Club étudiant d'art indépendant'. Le but principal de ce club consiste à créer un espace pour le développement personnel et pour des activités qui peuvent concurrencer la télé ou l'oisiveté.

Selon eux, tout le monde peut être membre de leur club : ceux qui sont appréciés comme ceux qui ne le sont pas, les heureux et les malheureux, ceux qui travaillent dur comme les fainéants. Ils ont voulu mettre en place un 'monde d'alternative' dans lequel ils peuvent s'exprimer. L'idée de leur projet Initiative de Jeunes est venue suite à un besoin de développer plus avant leur club et de motiver les jeunes à découvrir leurs talents et souhaits les plus profonds, une envie de sortir les gens de leur routine.

Les initiateurs

Les membres les plus actifs du Club d'art indépendant ont eu l'idée d'une Initiative de jeunes. Ils étaient neuf en tout, âgés de 14 à 25 ans ayant lancé le projet. Ils n'avaient pas d'expérience dans la préparation de projet et la demande de subvention, c'est pourquoi le bibliothécaire de leur lycée leur a proposé son soutien et son aide pour créer et rédiger le dossier. La bibliothèque du lycée est devenue le lieu de rassemblement dans lequel la plupart des réunions du groupe ont eu lieu.

Ces jeunes étaient déjà connus dans la communauté locale pour avoir organisé des soirées de poésie, des expositions, des événements pour la Saint Valentin et des activités communes avec des jeunes handicapés de la ville. Le directeur de l'école et les professeurs ont aidé le groupe à monter le projet et à le présenter à l'agence nationale JEUNESSE en Pologne. Ils ont fait 14 réunions avant que le dossier de candidature ne soit prêt à être envoyé.

Emploi du temps et méthodologie

Le projet a été planifié sur cinq mois et a par la suite été prolongé à cause de changements dans le programme et au sein du groupe de jeunes.

Pendant le premier mois, la préparation et les premières activités ont été entamées. Un questionnaire a été mis au point et distribué aux jeunes de la ville pour identifier leurs besoins et intérêts communs qui ne pouvaient pas être réalisés par manque d'argent. D'après les réponses, quatre domaines principaux de travail ont été mis en avant : l'art, l'architecture, l'informatique et le numérique et les langues étrangères.

La première phase du projet a fait preuve d'un grand enthousiasme. Les jeunes étaient très motivés et heureux d'avoir obtenu une subvention. La coopération avec l'école était excellente, de même qu'au sein du

groupe des initiateurs. Le conseiller du lycée, qui a pris le rôle de coach des jeunes, faisait beaucoup pour le groupe et représentait le point de contact avec l'agence nationale.

Au deuxième mois, la mise en place a commencé. C'est alors que les premiers problèmes sont apparus, sous forme de conflit entre la coordinatrice du projet et le conseiller. Le rôle de coordination du projet avait été alloué par le groupe à une jeune poétesse. Elle a un jour appelé l'agence nationale pour se plaindre que le conseiller influençait trop le groupe et ne permettait pas aux jeunes d'agir librement selon le principe des Initiatives de Jeunes. Le premier appel de l'agence nationale avec le conseiller et d'autres membres du groupe a donné une version différente du problème. Le groupe a alors promis de d'abord discuter du problème ensemble, puis de trouver une solution collégiale.

En ce qui concerne le système de coaching de l'agence nationale, il a été mis en place en trois étapes :

Première étape : e-mails et conversations téléphoniques Sous quelques jours l'agence nationale a reçu une lettre du groupe l'informant du changement de coordinateur du projet. Le même jour, l'agence a aussi reçu une lettre de la coordinatrice expliquant que manipulé par le conseiller, le groupe avait été forcé de la renvoyer de son rôle de coordinatrice du projet. Les conversations téléphoniques avec le groupe et le conseiller n'ont pas permis de clarifier complètement la situation. À ce stade, la source de conflit était identifiée au niveau de l'implication du conseiller.

Deuxième étape : réunion avec tout le groupe dans le bureau de l'agence nationale Les informations étant contradictoires, nous avons invité tout le groupe à l'agence nationale pour discuter des solutions au problème au cours d'une réunion. Le groupe était très soudé contre la coordinatrice, considérée comme un traître ayant averti l'agence nationale du conflit. Différentes méthodes ont été utilisées pour identifier la source de conflit au sein du groupe et trouver des solutions. Nous avons discuté des motivations des membres du groupe à travailler ensemble et avons fait ressortir l'issue d'une possible solution. À la fin, le groupe a accepté comme compromis de donner une nouvelle chance à la coordinatrice. À ce stade, la principale source de conflit était identifiée au niveau de la relation entre le groupe et la coordinatrice et le groupe ne voulait pas être coordonné par une personne qu'il ne respectait pas et en qui il n'avait pas confiance. Le conseiller n'était pas présent à cette réunion. Tous les membres du groupe avaient une excellente opinion de son rôle et de l'importance de l'aide qu'il leur avait fournie dans leur plan d'action.

Troisième étape : réunion avec tout le groupe dans sa ville La coordinatrice n'ayant pas accompli ce qui avait été décidé dans le compromis, le groupe a demandé un soutien supplémentaire. Une première conversation avec la coordinatrice a montré qu'elle ressentait une énorme pression du fait d'être observée et du manque de confiance des membres du groupe. Le groupe a décidé que dans la mesure où la communication était si difficile et où tant d'émotivité était en jeu, il valait mieux que la coordinatrice prenne en charge la coordination d'une section, plutôt que de tout le projet. Le conseiller n'était pas présent à cette réunion.

Les résultats du projet

Le projet a atteint ses buts : les jeunes ont créé un espace dédié à leurs talents et leur créativité. La ville est devenue l'endroit où les jeunes pouvaient de plus en plus passer leur temps libre. Toutes les activités prévues dans le calendrier ont été réalisées. La coordinatrice initiale du projet a cependant quitté le groupe et n'est jamais revenue. C'est pourquoi le principe d'un club dans lequel chaque personne peut être un membre actif n'a pas été appliqué.

L'approche de coaching

À mon sens, les points forts de l'approche du coaching ont été de prendre le problème au sérieux. Les limites ont été soulignées, les jeunes ont pris eux-mêmes les décisions, des suggestions ont été faites sur des solutions alternatives et l'analyse commune des bénéfices et désavantages des stratégies données, le cœur du conflit a été appréhendé collégialement et la solution finale est revenue aux jeunes, créant ainsi un espace sécurisé d'échange mutuel d'opinions et de besoins. Les faiblesses du coaching que j'identifierais consistent à ne pas avoir compris le contexte local et l'importance de la présence d'un adulte dans la reconnaissance du groupe par les pouvoirs publics, à ne pas avoir identifié les rôles au sein du groupe et à ne pas avoir su apprécier la position cruciale du conseiller aux yeux du groupe.

Dés le départ, ce groupe a été soutenu par différents adultes : professeurs, bibliothécaire, parents et à la fin le personnel de l'agence nationale. La plus grande problématique a été liée aux jeunes en tant que groupe plus qu'à un problème extérieur. Le plus grand besoin de coaching s'est fait ressentir dans le domaine de la gestion de conflit, de la communication, de la dynamique de groupe et de la construction de l'équipe. Le projet en soi a mis les jeunes face à des défis nouveaux et inconnus : comment travailler en groupe ? Comment atteindre des buts et objectifs ambitieux et continuer de s'apprécier ? Comment gérer la relation avec les membres du groupe qui ne respectent pas ses règles ? Comment communiquer avec les adultes ? Quel parti prendre en cas de conflit avec les conseillers ou les membres du groupe ? Comment gérer la confrontation personnelle et les 'crises d'amitié' ? Comment clarifier les incompréhensions et les doutes ?

Je pense qu'il aurait été très utile pour ce groupe de faire des exercices de consolidation et de travail de groupe qui auraient pu l'aider à mieux se connaître dans le cadre d'un travail en équipe de plusieurs mois. Il aurait par ailleurs été utile pour ces jeunes d'avoir un coach extérieur à leur groupe ou à l'organisme de soutien. Il leur a manqué l'aide de quelqu'un qui n'était pas impliqué dans le projet.

Carte postale de Lituanie "Livre de recettes vidéo"

par Nerijus Kriauciunas

L'idée du projet

L'idée au centre de l'Initiative de Jeunes 'Jaune-Vert-Rouge' consistait à créer un livre de recettes vidéo. Les jeunes voulaient rassembler des recettes de plats traditionnels des différentes cultures présentes en Lituanie et mettre le tout sous format vidéo.

La motivation des jeunes dans ce projet résidait dans la possibilité de voyager dans le pays, de rencontrer des gens d'autres cultures, de jouer avec la vidéo, d'essayer de goûter à de nouveaux plats intéressants et de s'amuser pendant leurs vacances d'été. Ils étaient en fait motivés par une formule classique : expérience nouvelle, défi et amusement. Le projet leur a cependant aussi donné l'occasion de montrer aux autres jeunes qu'il est possible de faire quelque chose d'intéressant tout en découvrant la diversité culturelle autour d'eux. De plus, la possibilité de faire l'expérience d'une éducation non formelle était également importante, même s'ils n'en étaient pas pleinement conscients.

Tous les participants habitaient Vilnius, capitale de la Lituanie, dont la diversité culturelle est souvent reconnue, mais n'attire pas forcément l'attention ou n'est pas toujours mise en valeur au quotidien.

Les initiateurs

Environ 30 jeunes ont participé à cette Initiative de Jeunes et 6 ou 7 d'entre eux ont été les principales personnes à porter le projet. Leur tranche d'âge allait de 16 à 18 ans et leur expérience été aussi assez variée. Pour la plupart d'entre eux, il s'agissait d'un premier contact avec le programme JEUNESSE. Avant cette expérience, ils se connaissaient déjà en tant qu'amis aimant faire des sorties ensemble. L'Initiative de Jeunes leur a donné l'occasion de se découvrir comme collègues de travail, ce qui s'est avéré être une expérience totalement différente. Certains ont construit leur confiance en soi en participant à ce projet, d'autres ont été convaincus qu'il valait mieux pour eux rester amis que co-animateurs du projet.

L'emploi du temps et la méthodologie

La recherche d'une idée commune a été le point de départ du projet. Pendant cette phase, en tant que coach, j'ai utilisé des techniques de réflexion créative pour les aider à trouver des idées assez originales et innovantes. Une fois l'idée commune trouvée, il a été important de mettre dans l'ordre toutes les actions principales et les tâches à entreprendre dans le projet. Cela les à aider à **planifier des étapes concrètes** dans le projet, en utilisant des techniques participatives.

Après avoir trouvé l'idée et avoir programmé des étapes concrètes, les jeunes ont commencé à **remplir un dossier de candidature**. Ils ont fait des réunions au cours desquelles ils ont discuté les sections du dossier, ont partagé les responsabilités puis l'ont rempli. J'ai relu le dossier et ai fait part de mes commentaires par e-mail.

Une fois la subvention obtenue, les jeunes ont fait des **réunions pour planifier les activités du projet**, partager les tâches et les responsabilités. Il était important de programmer tout d'abord les visites dans les différentes régions où vivent les gens d'autres cultures, de s'accorder avec eux sur les réunions et d'identifier les ressources nécessaires et disponibles. Tout a été programmé et décidé par les jeunes suite à des consultations avec moi par téléphone. Pendant ces consultations j'ai essayé de mettre les options au clair, mais la décision finale a été prise par les jeunes eux-mêmes.

Au cours du premier week-end de visite, nous avons essayé de combiner la mise en place **d'activités pour consolider le groupe et le tournage du film**. Pour ce qui est de la consolidation du groupe, j'ai eu recours à diverses méthodes fondées sur les principes de l'apprentissage expérimental. Les activités ont révélé des désaccords au sein du groupe et des points faibles dans le travail en commun. Certaines personnes ne connaissaient pas grand-chose du projet auquel elles avaient été invitées juste avant la visite, ce qui était négatif. Au cours de cette visite j'ai également participé au tournage du premier film. Quoique je n'aie pas participé aux autres tournages, j'ai été positivement surpris lors de la présentation du film de voir le nombre de personnes de cultures différentes qu'ils avaient réussi à mettre dans la vidéo.

Je leur ai rendu visite au cours de certains des week-ends suivants, pendant lesquels j'ai utilisé **l'apprentissage expérimental** comme moyen de répondre à des besoins concrets dans le groupe. Dans l'une des premières phases du projet, nous avons fait un voyage de nuit afin d'apprendre à mieux se connaître. À l'étape de mi-parcours du projet nous avons fait un tour en bateau pour discuter de la question de l'égalité des sexes qui ressortait comme un enjeu important dans le groupe. Dans les deux cas, j'ai fait des suggestions après avoir identifié les besoins du groupe, puis les jeunes ont décidé de relever le défi ou pas.

L'argent constituait l'un des **obstacles principaux** à la participation des membres du groupe. La subvention du projet ayant été retardée, les jeunes ont dû payer leur participation aux visites de leur poche et dans quelques cas, des sommes supplémentaires pour couvrir les coûts pour d'autres personnes impliquées dans le projet. Ils ont ainsi appris de cela qu'il fallait passer plus de temps à travailler sur le cofinancement.

L'étape la plus difficile a eu lieu en automne quand ils ont dû finir la préparation du livre vidéo et mettre en place sa présentation. Les principaux problèmes tenaient au début de l'année scolaire, à la participation à d'autres activités scolaires et au manque de motivation. Mon rôle à ce stade a plutôt consisté à poser des questions pour essayer de clarifier leur intérêt et leur souhait de poursuivre le projet.

Dans **la phase finale du projet**, les jeunes ont participé à deux week-ends de séminaires. L'un était dédié à l'apprentissage interculturel, l'autre à la génération d'idées et à la planification. Au cours du week-end sur

l'apprentissage interculturel, j'ai préparé des ateliers et ai travaillé avec eux plutôt comme formateur. Au cours du deuxième week-end, je les ai aidés à trouver deux formateurs qui ont travaillé avec eux.

Nous avons eu deux réunions dans la phase d'**évaluation** du projet. Les jeunes ont utilisé des outils d'évaluation pour réfléchir à l'expérience d'Initiative de Jeunes et en évaluer les résultats. Au cours des réunions d'évaluation, ils ont préparé la présentation finale du projet. J'ai participé en tant qu'invité.

Il faut mentionner que la dernière étape du projet ayant dépassé les délais, il a été nécessaire d'étendre la date d'échéance du projet. La version finale du film a été montée par des professionnels en coopération avec les jeunes, ce qui leur a donné l'occasion d'apprendre de nouvelles compétences. Je n'ai pas utilisé le film vidéo comme ressource d'évaluation, mais cela aurait pu être un très bon outil dans ce sens.

Au cours de l'étape du rapport, j'ai conseillé le meneur du projet sur la façon de préparer les sections sur le financement et les activités. Comme nous soumettions le rapport à l'agence nationale ensemble, il était important de se mettre d'accord sur les changements dans le projet.

Les résultats du projet

Dans une large mesure, le projet a abouti comme prévu et a apporté un bénéfice aux initiateurs du projet eux-mêmes. C'est ce qui s'est passé dans les faits. Le produit de cette Initiative de Jeunes, un livre de recettes vidéo, n'est peut-être pas de la meilleure qualité, mais le processus a été précieux pour le développement personnel des jeunes. Au travers de ce projet, ils ont renforcé leur motivation à garder un intérêt pour les autres cultures et à participer à des activités similaires par la suite.

Un an après avoir fini ce projet d'Initiative de Jeunes, plusieurs des jeunes ont participé à un projet jeunesse d'échange multilatéral sur le thème principal de la culture. La communauté locale a été impliquée dans certaines activités de ce projet international et dans sa présentation finale.

Cette Initiative de Jeunes a été bénéfique non seulement pour les jeunes directement impliqués dans le projet, mais pour les autres personnes également. Une nouvelle Initiative de Jeunes est née au cours d'une visite dans une petite ville et sa mise en place prévue un an après la fin du projet. À cette nouvelle Initiative de Jeunes, certains des membres du projet du livre de recettes vidéo ont également participé. Sur cette deuxième Initiative de Jeunes, ils se sont montrés actifs pour conseiller, inspirer et faire des propositions créatives à leurs pairs.

L'approche de coaching

Des méthodes et techniques que j'ai utilisées pour coacher cette Initiative de Jeunes, les meilleures se sont avérées être les techniques de réflexion et les activités d'apprentissage expérimental. Les activités de consolidation du groupe et les outils d'évaluation ont également été assez utiles.

Le coaching que j'ai apporté a été très important aux premières étapes du projet quand les jeunes cherchaient une idée et préparaient le dossier de candidature. À l'étape finale, il a compté pour motiver les jeunes à finir le projet et pour les encourager à faire un rapport réussi afin qu'ils respectent leurs obligations.

Je pense que sans mon coaching l'Initiative de Jeunes aurait été très différente, mais il est très difficile de dire ce qu'il en serait et si tel serait le cas…

Carte d'Italie "Initiative après initiative"

Par Mario D'Agostino

L'idée du projet

Le projet que je présente ne concerne pas qu'une seule Initiative de Jeunes, mais deux qui se sont succédées. L'idée de ces initiatives consistait à développer des opportunités pour les jeunes sur un territoire ou il n'existait ni politique jeunesse, ni association ou centre pour les jeunes, si bien qu'il n'y avait là aucune activité pour eux.

En 1995, je travaillais comme assistant social responsable d'un centre pour les jeunes handicapés, tout en étant un jeune activiste du 'Réseau Express Jeunes', de l'exclusion à l'inclusion. Grâce à ce réseau j'ai eu l'occasion de participer à la formation à long terme (*Long Term Training Course*) organisée au Centre européen de la Jeunesse à Strasbourg. Les participants à cette formation venaient de toute l'Europe avec une idée de projet jeunesse potentiel. Celui que j'avais en tête consistait à construire un centre jeunesse dans ma ville natale Tivoli (60000 habitants, province de Rome), afin de donner l'occasion aux jeunes d'être créatifs et actifs et de promouvoir la culture de la participation de la jeunesse auprès des jeunes et des politiques.

Les initiateurs

Grâce aux informations et compétences que j'ai acquises pendant ma formation à Strasbourg et grâce au soutien du Réseau Express Jeunes, j'ai commencé à appliquer ce que j'avais appris avec un groupe de jeunes qui vivaient à Borgonuovo, une banlieue défavorisée de Tivoli. Enthousiaste, je leur expliquais qu'en tant que citoyens européens, nous avions la chance d'exprimer notre droit d'être actifs et créatifs et, par-dessus tout, que nous avions l'occasion de développer un projet d'Initiative de Jeunes dans le cadre du programme 'Jeunesse pour l'Europe'.

J'ai ainsi commencé à rencontrer ce groupe de jeunes âgés de 15 à 19 ans dans le centre pour les jeunes handicapés où je travaillais ; ils étaient très motivés pour réaliser leur propre projet avec moi et c'est ainsi que mon expérience de coach pour une Initiative de Jeunes a débuté.

L'emploi du temps et la méthodologie

Initiative après initiative, les différentes phases de l'idée du projet ont été les suivantes :

Première phase : Initiative de Jeunes 'Lettre à l'Europe'Suite à plusieurs réunions en janvier 1996, le groupe s'est finalement mis d'accord sur une idée commune de projet. À ce stade, j'essayais de faire de mon mieux pour les coacher sans les influencer, mais en les aidant à clarifier leur idée du projet. Celle-ci était de produire un film qui témoignerait de leur situation. Loin de devenir des acteurs célèbres, leur but était de passer du bon temps ensemble, tout en faisant savoir aux autres, jeunes, politiques locaux et associations jeunesse européennes, quelle était la réalité qu'ils vivaient. Nous avons mis le projet par écrit et avons finalement envoyé le dossier à l'agence nationale du programme Jeunesse pour l'Europe.

Nous avons rencontré de nombreuses difficultés car nous avons appris que le projet était accepté 6 mois après avoir envoyé la candidature, quant à la subvention elle est arrivée un an plus tard. Il m'a été très difficile en tant que coach de maintenir leur motivation aussi longtemps et ça a été vraiment stressant de soutenir le groupe sans outil ni argent. Mais je ne pouvais pas le laisser tomber à ce moment.

Finalement, fin 1997, le film intitulé ‘Lettre à l’Europe’ était prêt et sous-titré en anglais et en français. Ce documentaire dénonçait avec véhémence la situation sociale et culturelle des jeunes vivant en banlieue.

À ce stade le groupe a décidé de louer un cinéma pour montrer leur film aux citoyens et aux politiques. Ils avaient l’intention d’organiser un forum sur les enjeux de la jeunesse avec les politiques locaux dans lequel demander à ceux-ci de les aider à monter une association pour les jeunes. Cette association serait destinée à mettre en place un centre jeunesse et à développer un conseil local de la jeunesse. Ce jour-là le cinéma était plein (à l’exception des politiques). Je me suis rendu compte plus tard que l’idée de tenir un forum avec les politiques venait plus de moi que des jeunes.

Quand le film a été fini, le groupe a parlé de son expérience et a invité d’autres jeunes à les rejoindre pour créer une association et revendiquer un centre jeunesse.

Deuxième phase : Association jeunesse ‘Ville libre des jeunes’ Environ 8 jeunes très motivés ont rejoint le groupe après l’Initiative de Jeunes ‘Lettre à l’Europe’. En 1998 ils ont finalement réussi à mettre en place une association de jeunes appelée ‘Ville libre des jeunes’, mais quelques mois plus tard, seuls 6 personnes en faisaient toujours partie, dont seulement 2 venaient du groupe d’origine. Pendant une longue période, ce groupe de 6 a essayé d’organiser des petites activités pour les autres jeunes et les enfants, mais il leur était difficile de maintenir leur organisation vivante sans reconnaissance et soutien de la municipalité.

Troisième phase : Initiative de Jeunes ‘De la créativité à la participation’ En 2001, suite à une importante crise entre les membres du groupe, l’association a réalisé une Initiative de Jeunes appelée ‘De la créativité à la participation’, soutenue par l’agence nationale JEUNESSE et une fois encore par moi comme coach bénévole.

En 8 mois de projet, un groupe de 15 jeunes venus de l’association ‘Ville libre des jeunes’ a mis en place plusieurs activités, comme des concerts, des forums cinéma sur la situation des jeunes, des représentations de jeunes artistes, des tables rondes sur la politique jeunesse et la participation des jeunes, des ateliers de théâtre, de musique traditionnelle, de travail interculturel, de clown et de conception vidéo. Ils ont loué une vieille usine qui est devenue une association gérée par les jeunes pendant la durée du projet. Cette fois j’avais la confirmation que l’objectif du projet que portait le groupe consistait à motiver les jeunes à être actifs et les politiques à soutenir une politique jeunesse. Mon rôle de coach a plutôt été de former le groupe à la gestion de projet pour améliorer sa capacité et son autonomie à gérer lui-même le projet.

Le résultat du projet a pris la forme d'un documentaire vidéo qui a été discuté avec le maire au cours d'une conférence publique. Les jeunes se sont inspirés du livre blanc sur la politique jeunesse de la Commission européenne et de la carte de participation du Conseil de l'Europe et ils ont demandé au maire de leur fournir un centre jeunesse pour tenir un conseil local de la jeunesse. À ce stade, le maire s'est engagé à payer le loyer du centre pendant 10 mois et à accompagner les jeunes pour trouver une façon commune de développer une politique jeunesse.

Quatrième phase : Centre jeunesse 'Communauté des jeunes de Tivoli'En 2002, l'association de jeunes comptait 250 membres. Elle m'a demandé de poursuivre mon soutien dans la recherche de subventions pour mettre en place un centre jeunesse participatif. L'association et moi voyions enfin notre rêve devenir réalité. L'association a enfin reçu l'aide économique pour lancer ce centre jeunesse voué à promouvoir la participation des jeunes dans la ville de Tivoli.

Les résultats du projet

Le fait qu'il existe aujourd'hui un centre jeunesse qui nourrit la participation découle d'un processus mené sur plus de 7 ans, grâce aux programmes européens 'Jeunesse pour l'Europe' et 'Jeunesse'.

Aujourd'hui, six personnes âgées de 25 à 30 ans, issues du groupe d'origine et de l'association 'Ville libre de jeunes', sont devenues travailleurs jeunesse et interviennent dans différentes associations de la région. Quant à moi, je suis actuellement le coach d'un groupe qui vient d'une ville de 100000 habitants dans le sud de l'Italie, où aucune association pour les jeunes ni centre jeunesse n'existe.

L'approche de coaching

Dans la phase initiale du projet, j'ai surtout travaillé à véhiculer les informations sur les opportunités offertes aux jeunes par l'Europe et à motiver le groupe à réaliser quelque chose pour lui-même et la communauté locale des jeunes. À ce stade, je partageais avec le groupe inquiétudes et émotions et endossais le rôle de leader du groupe et du projet. J'étais jeune alors et sûrement plus un travailleur social et un activiste qu'un coach. Ce que je me demande et vous demande est si, à votre avis, il est juste que les objectifs d'un jeune travailleur jeunesse soient transférés à un groupe de personnes plus jeunes. Pensez-vous que j'ai manipulé le groupe ou que je lui ai offert une opportunité ?

Dans la deuxième phase, le groupe a cherché son autonomie et son identité, si bien que les membres les plus âgés, malheureusement également les plus défavorisés sur le plan socio-économique, ont quitté le groupe, alors que des plus jeunes l'ont intégré. Il m'a été dur à ce stade de ne pas rentrer dans le groupe, surtout parce que les jeunes dont je pensais qu'ils pouvaient apporter une importante contribution étaient en train de partir. Je n'ai soutenu le groupe que quand les jeunes me l'ont demandé. Je me demande parfois s'il aurait été utile d'être plus présent en tant que pair. Qu'en pensez-vous ?

Dans la troisième phase, le groupe est venu me voir pour me consulter au sujet d'un problème lié à la participation des jeunes dans les activités promues. Ils m'ont demandé de soutenir un projet local d'Initiative de Jeunes. Cette fois en tant que coach, j'ai facilité la gestion de la communication, je les ai aidés à identifier leurs compétences individuelles et suis intervenu comme un mentor. C'est dans cette phase que je me suis senti le plus à l'aise, peut-être parce que c'est ce que l'on me demandait.

Pour moi, la quatrième phase a correspondu à la fin de mon rôle de coach. J'ai mis mes connaissances et mes compétences à la disposition de l'association de jeunes pour la recherche de subventions afin de mettre en place un centre jeunesse de participation démocratique. Malheureusement, après que l'aide économique de la région a été reçue, le bureau de l'association n'a pas effectué de gestion participative du centre. Les seules personnes à le diriger étaient le président, le vice président, le trésorier et le secrétaire, qui tous étaient des travailleurs jeunesse.

Je me demande et vous demande donc maintenant s'il est possible pour le coach d'être manipulé par un groupe de jeunes ?

Deux vidéos témoignent de cette expérience : 'Lettre à l'Europe' tournée en 1996 et 'De la créativité à la participation', tournée en 2001. Il est possible d'en demander un exemplaire par e-mail à l'adresse riodago@tiscali.it.

Carte postale d'Allemagne : "Participation… mission (im)possible"

par Jochen Butt-Posnik

L'idée du projet

En tant que travailleur jeunesse dans une grande association pour les jeunes, je dois de temps en temps trouver des fonds supplémentaires pour contrebalancer la suppression par l'état ou les autorités locales de nos subventions régulières. En faisant cette recherche, j'ai trouvé la possibilité d'obtenir une subvention par un fond de projet pour l'amélioration de la participation sociale des jeunes, proposant un maximum de 10000€ pour des projets qui fixent un contrat entre des jeunes et les représentants politiques, les autorités locales ou même des entreprises privées.

J'ai monté l'idée du projet 'Participation – Mission (im)possible' pour donner aux groupes de jeunes locaux un cadre pour s'engager dans ces contrats et réaliser des projets correspondant à leurs besoins locaux. Notre bureau fournirait un CD-Rom et des ressources sur la gestion de projet et une formation pour accompagner les projets locaux. Ceux-ci pourraient concerner tout ce qui est considéré comme nécessaire pour améliorer les choses.

Les initiateurs

J'ai rempli le dossier de candidature non pour répondre à un besoin précis exprimé par les jeunes eux-mêmes. J'avais plutôt le sentiment que cela allait être nécessaire et servir les intérêts de l'association pour laquelle je travaille. J'ai fait des prospectus et ai répandu l'information sur ce projet parmi les groupes locaux de jeunes de notre association pour les motiver à y participer quand les fonds seraient reçus. Et ils l'ont été ! Nous avons eu l'accord, le bureau de mon association était ravi de cet argent supplémentaire et j'ai eu ce nouveau sentiment de pouvoir allier mes intérêts pour motiver mon groupe cible pour le projet aux intérêts de mon association. Pour être franc, l'initiateur a été moi plutôt que les jeunes.

L'emploi du temps et la méthodologie

Il s'est avéré qu'après trois mois de promotion de cette subvention (comprenant de l'argent pour des projets locaux), personne ne semblait intéressé. Que faire ? Je continuais de penser que notre idée de départ tenait la route, était bonne, et j'avais l'impression que les jeunes devaient s'impliquer dans le projet programmé. Ils

en tireraient un grand bénéfice, du moins c'est ce que nous pensions. Ils pourraient mieux faire valoir leurs idées, peut-être résoudre certains problèmes locaux, apprendre à gérer les promesses des politiques ; que de bons résultats, mais les jeunes semblaient en quelque sorte peu intéressés. Par ailleurs, l'avantage pour notre association valait le coup : de l'argent supplémentaire, de meilleurs rapports avec nos jeunes bénévoles, disons une meilleure réputation, et une belle réussite que nous pourrions présenter au public.

Le risque de faire du coaching dans de telles conditions est de le dénaturer. Vous vous concentrez de plus en plus sur le fait qu'il vous faut trouver n'importe qui pour réaliser votre idée de projet. Quels sont les besoins des jeunes en termes de coaching ? Il ne s'agit sûrement pas de leur proposer de résoudre leurs problèmes en participant à votre projet. L'idée bien sûr ne se vend pas à tout le monde. Aucun travail de participation n'est viable et ne reçoit une réelle implication des jeunes s'il ne correspond pas à leurs propres intérêts et besoins. J'ai donc essayé de convaincre les jeunes, de placer un commentaire sur les avantages du projet ici et là et tenté de créer une atmosphère dans laquelle les jeunes pouvaient commencer à réfléchir aux opportunités qui s'offriraient à eux s'ils participaient à 'mon' projet. Je ne savais plus en fin de compte s'ils allaient se lancer.

Peut-être finalement allais-je devoir écrire le rapport du projet en faisant plutôt preuve d'imagination, ou rendre une partie de la subvention, ou reconnaître que le projet que j'avais planifié n'était pas fondé sur des besoins, mais sur une prédiction (mal estimée) de dynamique. C'est difficile d'arriver à une telle conclusion, surtout quand son travail est lié à la réussite de telles entreprises, mais cela vaut mieux que de faire des jeunes des outils pour servir ses idées. Je n'aurais pas aimé être traité comme une 'matière première' au service des enjeux d'un travailleur jeunesse quand j'étais jeune. Ce peut être un point de repère clair sur les limites que l'on peut se fixer dans son rôle de coach pour réaliser ses propres idées avec les jeunes avec qui l'on travaille.

Les résultats du projet

Après plus de deux mois, des participants à l'un de mes séminaires ont subitement montré de l'intérêt pour les possibilités offertes par le projet. J'avais déjà travaillé auparavant avec ces jeunes et ils avaient créé leurs propres idées et identifié des besoins pour le projet. Ils m'ont envoyé un SMS au milieu de la nuit pour me demander les conditions de subventionnement. J'imagine qu'ils n'auraient pas fait cela si c'est moi qui les avais lancés dans le projet !

Nous avons utilisé quatre séminaires successifs sur le coaching et le soutien des projets locaux menés par les jeunes bénévoles. Ils devaient se fonder sur leurs besoins au niveau local, par exemple la rénovation d'une salle pour les jeunes dans la maison de l'association ou la création d'options intéressantes pour les jeunes du coin pour occuper leur temps libre pendant les vacances d'été. Pour les soutenir, mon association a mis au point un CD-Rom permettant de passer en revue la liste du matériel nécessaire pour mener des projets locaux et travailler comme bénévoles dans les bureaux de jeunes de notre association.

Les problèmes qu'ils ont rencontrés dans la mise en place de leurs projets locaux étaient, et sont toujours, conséquents. Pour être réaliste, il semble que ces projets ne soient pas leur priorité dans leur travail pour l'association. Néanmoins, certains ont tenté le travail sur le projet, ont goûté à l'expérience de tels projets

participatifs et ont beaucoup appris – du moins je l'espère. La première grande présentation du projet en public a eu lieu et a prouvé combien les jeunes avaient appréhendé toute l'affaire comme étant la leur.

L'approche de coaching

J'imagine que de nombreux travailleurs jeunesse se retrouvent dans une position similaire, à essayer de trouver l'équilibre entre les intérêts de leur association et ceux des jeunes eux-mêmes. Dans la plupart des cas, votre réussite professionnelle a plus de chance de se fonder sur des projets ou activités de jeunes qui fonctionnent. Pour obtenir de l'argent public, il faut avoir d'une part des idées de projet et d'autre part l'implication des jeunes, mais faut-il nécessairement connecter les deux à tout prix ?

Où est la limite au-delà de laquelle commence la manipulation et où votre soutien de coach utilise les jeunes pour répondre aux besoins de l'association ? Elle est sûrement assez facile à cerner de par le manque d'engagement des jeunes et votre mauvaise conscience. Si l'on considère son rôle dans le groupe de jeunes avec réalisme et que l'on se retrouve dans le rôle de la principale source de motivation, de celui qui prend toutes les responsabilités, si en s'écoutant coacher les jeunes, on entend de légères tentatives pour les influencer… alors il faut faire marche arrière et réfléchir à nouveau à son rôle !

Coacher en prenant position face à la participation active des jeunes peut donner des résultats étonnants, mais il faut pouvoir continuer à se regarder dans une glace…

postale de France : "Contre la violence à l'école"

par Pascal Chaumette

L'idée du projet

'R.A.S au bahut' est un débat théâtralisé sur le thème de la violence à l'école. Le but de cette série de sketches est de combattre la violence dans les écoles primaires, les collèges et les lycées. L'aspect innovant du projet est que 'R.A.S au bahut' est une représentation interactive, c'est à dire ce que l'on connaît sous forme de débat interactif théâtralisé. Cela veut dire que pendant la représentation, des échanges se font en permanence entre les spectateurs, les acteurs et un médiateur.

Que se passe-t-il ? Une première scène est jouée par des acteurs qui endossent le rôle d'un médiateur ou d'un professeur victime d'un acte de violence. À la fin de la scène, les acteurs se figent pour signifier qu'ils restent dans leurs rôles pendant que le médiateur invite le public à trouver des solutions. Les idées prennent forme, le

médiateur identifie peu à peu deux ou trois jeunes réceptifs et leur demande de venir sur scène pour jouer non pas seulement leur rôle, mais aussi celui du professeur agressé. Il revient aux jeunes sur scène de régler le conflit de la façon la plus juste possible.

Au travers de ces sketches, les élèves des collèges et lycées peuvent entamer une discussion ouverte sur des sujets comme la violence verbale, le racket, le vol et des problèmes similaires qu'ils peuvent rencontrer tous les jours et tenter d'y trouver une réponse ensemble.

Les initiateurs

Le projet a été initié par cinq jeunes âgés de 18 à 25 ans et mené par une jeune femme qui jouait le rôle de coordinatrice. Tous étaient au chômage, mais aimaient le théâtre et jouer sur scène. Ils bataillaient pour décrocher tous les boulots possibles, mais avaient en tête ce projet dédié aux jeunes victimes de violence à l'école au quotidien. La coordinatrice et ses amis avaient été témoins de ce genre de violence et voulaient faire du théâtre pour servir une cause.

L'emploi du temps et la méthodologie.

Avec une si belle idée, les gens de la communauté locale ont vite été convaincus de la nécessité de mettre au point un tel projet et de l'impact positif qu'il aurait dans les écoles. Il s'agissait seulement de monter le projet, par exemple en en parlant aux gens, en soulignant que les compétences existaient déjà au sein du groupe, de même que la bonne volonté mais qu'il y avait un manque de moyens.

Quand la coordinatrice est venue me voir pour la première fois, elle m'a présenté le projet sans avoir rien mis par écrit ! Il nous fallait travailler sur la version écrite et, par conséquent, la structuration du projet. Nous avons discuté ensemble de tous les détails et comme je ne la connaissais pas du tout, elle a constitué sa 'carte réseau' : un outil pratique qui peut être utilisé pour identifier les connaissances réelles qui peuvent contribuer au projet, qu'elles soient personnelles, professionnelles ou autres.

Nous avons ensuite travaillé sur tous les aspects organisationnels et surtout, nous nous sommes concentrés sur les façons de trouver les fonds nécessaires. Nous avons dû faire face à des déboires suite au refus de nous allouer des fonds et traverser une période difficile de doutes et d'hésitations.

Les résultats du projet

Ce projet a pu être monté il y a 5 ans et existe toujours ! En termes de reconnaissance, le groupe a reçu le prix national de la meilleure initiative menée par des jeunes.

Aujourd'hui, la coordinatrice et ses amis ont créé une association : 'Trac'n'Art Théâtre'. Elle la dirige et continue de travailler sur ce projet, entre autres activités sur des sujets concernant les jeunes (Sida, drogues…).

Des centaines de collèges et lycées ont demandé à recevoir sa pièce : il y a une longue liste d'attente pour obtenir une date de représentation par ce groupe, car ses résultats ont été extraordinaires. Ce n'est pas surprenant dans la mesure où l'éthique ne vient pas ici des professeurs ou des parents, ni même des acteurs sur scène. Le message vient des jeunes eux-mêmes de par la façon dont ils sont impliqués.

L'approche de coaching

Mon but principal en coachant ces jeunes a été de faire aller le projet de l'avant et d'organiser le groupe, de mettre en place un processus de gestion de projet qui nous permette de travailler sur des étapes définies vers les objectifs. Le groupe étant motivé et convaincu par son projet, mais quelque peu perdu dans les démarches administratives, mon rôle a consisté à créer des synergies entre lui et les partenaires potentiels. Il nous a ainsi été possible de partager les responsabilités et chaque personne savait ce qu'elle devait faire tout en restant dans le cadre général du montage de projet. Sur la base de leurs compétences diverses, le groupe a décidé lui-même qui ferait quoi.

Il importait que le groupe n'abandonne pas son idée, ni ne se décourage à cause du volume de papiers et de démarches administratives auxquels il devait faire face. Ces premières étapes dans tout projet sont absolument cruciales pour consolider l'équipe et il faudrait les mettre en valeur, les souligner et même les célébrer ! Au cours de nos réunions hebdomadaires, mes objectifs en termes de gestion d'équipe ont été de rationaliser ce qui était fait et de relier le tout pour donner au groupe une image claire de ce vers quoi il allait dans ce projet. Cette approche a apparemment payé puisque les membres du groupe m'ont dit qu'ils avaient l'impression de faire un puzzle dans lequel ils étaient l'une des pièces.

Connaissant peu l'univers du théâtre moi-même, j'ai dû faire appel à l'aide d'experts pour différentes choses, comme l'analyse des besoins et en particulier la recherche de matériel à bas prix. J'avais en tête de concilier les détails techniques et la consolidation de l'équipe car je pensais qu'il est bien plus facile de se concentrer sur la dimension humaine des choses une fois les questions techniques résolues.

Mon rôle principal a consisté à définir les procédures générales. Il n'y avait pas besoin de passer en revue les objectifs ou les contenus, mais plutôt de travailler sur les moyens de développer le projet. En fait le groupe avait déjà une forte capacité à être autonome, ainsi que les compétences requises dans la gestion de projet, mais il fallait un guide qui lui montre la façon de structurer le projet par étapes. J'ai donc endossé ce rôle !

Carte postale d'Estonie : "Réseau d'information rural"

par Ülly Enn

L'idée du projet

Cette Initiative de Jeunes a été menée par un groupe de jeunes d'une maison de la jeunesse locale dans une région plutôt reculée du sud de l'Estonie. Il s'agit d'un de ces endroits auquel on reproche en général d'être trop petit, trop éloigné du centre de la région et donc plutôt mort pour les jeunes qui y vivent. Dans ce petit village, l'exception résidait dans une coopération entre différentes générations pour développer la communauté qui fonctionnait plutôt bien. Par exemple, la maison de la jeunesse locale avait été lancée avec un soutien fort des autorités locales et ses événements connaissaient un franc succès avec la population du coin. Au cours d'un rassemblement organisé par cette maison de la jeunesse, une nouvelle idée est née : un groupe de ses jeunes a décidé d'apporter sa contribution pour enrichir la connaissance et l'intérêt dans la participation active des jeunes dans un ou plusieurs villages isolés de la région.

Les initiateurs

L'idée du projet a été lancée par des jeunes actifs dans cette maison de la jeunesse depuis son lancement et donc ayant la plus grande expérience des activités menées au niveau local. Afin d'élargir le groupe et d'impliquer d'autres personnes intéressées, une invitation a été envoyée par e-mail au groupe de la maison de la jeunesse et finalement, 14 jeunes, pour la plupart âgés de 15 à 19 ans, ont commencé à développer l'idée du projet plus avant. Comme leur village n'était pas bien grand, tous se connaissaient plutôt bien.

Le projet avait pour but d'impliquer les jeunes de différents villages de la région afin qu'ils prennent mieux conscience de leur potentiel pour participer de façon active et commencer quelque chose dans leur propre environnement familier. Dans le projet, les jeunes ont mis l'accent sur le fait que si cela marchait, toute la communauté en profiterait à long terme.

L'emploi du temps et la méthodologie

Le projet a été programmé sur 12 mois. Pendant la phase d'introduction, l'idée du projet a été présentée à la radio régionale pour une publicité plus large. Pendant une semaine, plusieurs interviews et des jeux interactifs ont eu lieu dans le cadre d'un programme radio pour attirer l'attention des jeunes. Par ailleurs des courriers ciblés sont partis vers les pouvoirs publics de la région.

L'étape suivante a consisté à organiser des événements dans les différents villages pour susciter la prise de conscience. Six événements en tout ont eu lieu et ont impliqué plus de 200 jeunes. Le programme des événements comprenait une présentation du projet et de la maison de la jeunesse locale, des séances d'information sur la façon de lancer une maison de la jeunesse, des projets jeunesse et de trouver le soutien financier pour les activités locales dédiées aux jeunes. Un atelier sur les obstacles à la participation locale des jeunes a également été organisé, ainsi que des divertissements (jeux sportifs et soirée). Au cours de chaque

rencontre les idées de la maison de la jeunesse locale sur de nouvelles initiatives ont été rassemblées et une liste de contacts des jeunes des différents villages a été entamée pour le réseau d'information jeunesse de la région.

Les résultats des événements tenus dans les villages et la grande finale ont été transmis aux directions des autorités locales. Si l'on considère les résultats du projet en termes de produits, ils ont généré une page web avec des informations utiles pour ceux qui s'intéressent à la participation locale des jeunes et un livret d'information sur les maisons de la jeunesse locales.

Au cours du processus du projet, le groupe des initiateurs a été soutenu par un travailleur jeunesse intervenant dans la coordination de la maison de la jeunesse locale. Par ailleurs, tous les groupes au centre d'Initiatives de jeunes en Estonie ayant reçu une subvention dans le cadre du programme Jeunesse ont également reçu le soutien de l'agence nationale qui les a impliqués dans une formation sur l'évaluation de mi-parcours. À cette occasion, du coaching a également été prodigué par l'agence nationale elle-même.

Il est dommage que ce groupe n'ait été impliqué dans la formation qu'un mois avant la fin de son projet, alors qu'en général la formation a lieu en cours du processus de projet, ce pour en améliorer la qualité en aidant à l'évaluation de mi-parcours et pour les phases à venir du projet.

Dans ce contexte, j'ai coaché en tant que chargée de mission de l'agence nationale, ce qui a consisté avant tout à soutenir l'évaluation des expériences au cours de la formation. Cela a impliqué une aide dans la gestion de certains malentendus entre le groupe central et le coach local, l'identification des principaux éléments d'apprentissage avec les jeunes, etc., ainsi que des consultations par téléphone et par e-mail suite à la formation pour soutenir les dernières activités et l'élaboration du rapport du projet.

Les résultats du projet

On peut dire que dans l'ensemble les jeunes ont atteint leur objectif. Ils sont parvenus à créer une sensibilisation sur la façon de lancer quelque chose au niveau local dans les petits villages. Il en a découlé la formation de plusieurs maisons de la jeunesse locales. Les événements du projet ont aussi attiré l'attention sur les enjeux de la jeunesse.

De plus, les résultats du projet peuvent aussi être mesurés par l'expérience d'apprentissage extensif pour le groupe central. Le processus du projet a été assez long et compliqué, si bien que les jeunes ont fait face à un nouveau problème :

• Des difficultés dans leur relation avec le travailleur social de la maison de la jeunesse locale. Il était devenu évident que les jeunes et ce professionnel avaient des vues divergentes sur la réalisation du projet. Selon les jeunes, le travailleur social étant la personne officiellement en charge du programme, des discussions sensibles avaient eu lieu sur la propriété du projet.

• Un intérêt mitigé de la part des jeunes du groupe cible, voire dans certains ateliers un comportement arrogant et perturbateur. Le projet a été dans l'ensemble accueilli chaleureusement par les jeunes dans les villages, mais certains événements n'ont pas réussi à nouer le contact avec eux.

Ces difficultés ont eu pour effet de démotiver certains membres du groupe pour la poursuite du projet. Dans les faits, en essayant d'atteindre les objectifs fixés dans le projet et de créer un impact local positif sur la participation des jeunes dans des villages plutôt isolés par l'exemple de leur propre expérience, ils ont également dû lutter avec, entre autres, des problèmes liés au travail de groupe et aux influences de la communauté locale.

L'approche de coaching

Ce projet a été mené dans un cadre où en principe ses initiateurs pouvaient s'adresser à de nombreuses personnes et institutions pour être coachés : la maison de la jeunesse locale, les autorités locales et l'agence nationale. On peut voir par exemple que dans certains aspects du projet, le groupe a dû être prêt à trouver les meilleures solutions pour réaliser le projet, ce qui devait se faire plutôt indépendamment du coaching.

Il est dommage que la formation prodiguée par l'agence nationale n'ait été faite que si tard car il est évident qu'elle a permis au groupe de trouver un environnement plutôt sécurisé et confortable pour évaluer le processus de son projet et identifier les moments auxquels il avait clairement besoin de suivi et d'aide de la part d'une personne extérieure. Plusieurs méthodes ont été utilisées pendant la formation : la création de publicités pour mettre en avant les points essentiels du projet, l'aide aux discussions de groupe pour identifier les expériences d'apprentissage sur les compétences acquises, les attitudes et les connaissances, des ateliers basés sur un forum théâtral voué à identifier des solutions aux problèmes rencontrés par les membres du groupe central pendant le projet, des mises à plat des réalisations au niveau individuel et au niveau du groupe. Après la formation, le coaching a surtout consisté en des consultations par téléphone et par e-mail.

L'histoire se finit plutôt bien pour ce projet dans la mesure où les principaux objectifs ont été atteints et où le groupe de jeunes a fait une expérience d'apprentissage précieuse. Sans le coaching, le processus du projet aurait été différent et, peut-être, moins difficile pour le groupe central. On peut regarder les Initiatives de Jeunes différemment en reconnaissant qu'il s'agit d'un environnement plutôt

sécurisé pour tester ses propres capacités et comprendre ses propres erreurs dans la gestion de projet et, sous cet angle, voir si tout s'est passé à la perfection - comme dans le cas de ce groupe sur ce projet donné.

Après le projet, certains jeunes du groupe central ont également été impliqués dans la formation de groupes pour de nouveaux projets dans le cadre du programme Jeunesse - des Initiatives de Jeunes et plusieurs échanges jeunesse.

Carte postale de Belgique : "Galerie d'art urbaine"

par Henar Conde

L'idée du projet

C'est l'histoire du projet d'un groupe de jeunes artistes de différents pays et horizons partageant un même rêve : la création d'un réseau européen d'artistes issus de la culture urbaine et d'un espace pour les échanges artistiques dans la zone de Bruxelles où les partenaires et la communauté locale peuvent réaliser leurs projets. L'idée de monter un projet est venue quand ce groupe de jeunes artistes a eu pour la première fois l'occasion de monter une exposition dans une association jeunesse à Bruxelles, capitale belge. Ils étaient en charge de l'organisation de l'ouverture, de la vente des tableaux et autres œuvres artistiques, de l'accueil du public… Quelle expérience enrichissante ! Pourquoi ne pas créer un espace où ils pourraient partager leur propre expertise artistique, apprendre les uns des autres, être autonomes, être eux-mêmes ? Pourquoi ne pas réaliser leur rêve commun en montant un projet avec d'autres groupes de personnes en Europe ?

Le groupe était composé de jeunes de différents pays ; ils ont donc créé un réseau d'artistes locaux dans chaque pays. Tous ensemble ont décidé de monter une galerie d'art à Bruxelles où les jeunes artistes de divers pays peuvent expérimenter la création de leur propre œuvre et la montrer au public.

Les initiateurs

Ceux qui ont porté le projet venaient de 6 pays différents, résidaient tous en Belgique et étaient âgés de 22 à 25 ans. Tous étaient passionnés de culture et d'art urbains qui souvent manquent de reconnaissance et ne sont pas toujours compris par le public et les institutions ; ils ont donc décidé de monter un projet pour promouvoir l'art urbain et le faire apprécier dans les environs.

Deux des initiateurs étaient étudiants à Bruxelles à ce moment, les autres étaient sans emploi, si bien qu'ils ont proposé eux-mêmes de coordonner le projet. Au nom du réseau de jeunes artistes de différents pays, ces 4 jeunes de Bruxelles ont posé un dossier de candidature pour un projet de réseau (Initiative de Jeunes transnationale), avec des partenaires en France, en Espagne, en République Tchèque et en Belgique. Ils ont obtenu les fonds !

Pourquoi voulaient-ils mener ce projet ? Ils l'ont fait d'une part pour eux-mêmes, pour développer leurs compétences artistiques et personnelles ; d'autre part, ils l'ont fait pour le réseau, pour échanger des pratiques et leur expertise et gagner la reconnaissance de leur travail. Par ailleurs, dans la mesure où il n'y a pas de galerie d'art dédiée à l'art urbain à Bruxelles, ils tenaient à mener ce projet pour la communauté locale – voisins, associations locales, écoles, services publics – pour que cette culture gagne en visibilité et soit mieux connue dans les environs. Dans une perspective à long terme, leur ambition finale consistait à devenir une entreprise culturelle autonome, afin de rentrer sur le marché du travail.

L'emploi du temps et la méthodologie

L'idée du projet est venue aux jeunes un an avant qu'ils n'obtiennent la subvention pour le réaliser. Le projet en lui-même a duré un an, mais ils ont prévu de le poursuivre ultérieurement.

Le partage des tâches a été fait en fonction des compétences et de la motivation de chaque membre du groupe : remplir le dossier, créer le site Internet, régler les questions administratives, la communication, les aspects graphiques, rechercher de futurs partenaires et un endroit où installer la galerie et organiser les expositions. Chaque partenaire devait préparer un dossier ou un book sur leur association ou leur travail artistique. Chaque membre du groupe devait trouver le rôle qui lui convenait le mieux et tous devaient avoir une vue d'ensemble des tâches afin de mieux coopérer dans le projet.

La première chose que le groupe de coordination a faite a consisté à trouver l'endroit où organiser les activités. L'étape suivante a été liée à la communication : création d'une adresse e-mail, mise en place d'activités liées au site, création du nom et du logo pour assurer la reconnaissance et la visibilité du projet. Le programme des activités a ensuite été mis en place : ouverture de la galerie, création des affiches, des invitations, contact dans le voisinage, promotion des futures activités, etc.

Les résultats du projet

Le projet a atteint ses buts : l'ouverture de la première exposition a drainé une foule de visiteurs, de même que les expositions suivantes ! Les partenaires locaux et les nouveaux artistes des

alentours ont répondu présent. De nombreux nouveaux contacts ont été initiés ; à la fin de chaque exposition, ils avaient prévu de publier de petits magazines ainsi qu'un book final présentant tous les artistes impliqués dans le projet, ce pour en faire un suivi. Plusieurs personnes ont manifesté leur intérêt en achetant des œuvres et une nouvelle atmosphère artistique internationale s'est répandue dans les environs.

Le projet a apporté des bénéfices directs au groupe central qui coordonnait le projet en Belgique, aux artistes partenaires comme à un grand nombre de personnes, artistes ou non, qui ont présenté leur travail dans la galerie. Le nombre réel de bénéficiaires est très difficile à évaluer car l'impact a concerné non seulement la communauté locale à Bruxelles, mais aussi les pays partenaires.

L'approche de coaching

Malheureusement le groupe n'a pas eu un coach régulier pour le soutenir dans la mise en place du projet, si bien qu'il n'a pas eu d'aide lorsque différents problèmes ont surgi. Comment réaliser un projet ? Comment mettre en pratique ce qui est couché sur le papier ? Remplir le dossier et travailler sur le budget sont des tâches faciles que l'on apprend à faire en étudiant. Mais comment mettre sur pied un projet concret dans la vraie vie ? S'il existe des 'Guides utilisateurs' sur les questions théoriques, il n'en existe pas sur la façon de gérer les aspects pratiques et c'est ce qui a fait défaut au groupe.

Par ailleurs, l'aspect international de ce projet a généré des problèmes supplémentaires dans le développement du réseau, par exemple pour communiquer entre groupes partenaires, répondre aux différentes attentes et intérêts de ces derniers, gérer le partage des tâches et le budget, l'implication des partenaires et plus encore. Sur ces sujets, une personne de soutien lui aurait été très utile.

Il est fort probable que s'ils avaient eu un coach pendant la préparation et la mise en place du projet, cela aurait aidé les jeunes à faire face à certains malentendus au sein du groupe de coordination et avec les partenaires. Cela les aurait aussi sûrement aidés en leur procurant des compétences techniques que le groupe n'avait pas, par exemple pour tenir la comptabilité. Leur motivation en aurait peut-être aussi été nourrie au cours de phases difficiles où les choses ne semblaient pas avancer comme prévu. Combien même ils n'ont pas eu le soutien d'un coach, ils sont parvenus à faire face aux problèmes rencontrés et ont en fin de compte beaucoup appris.

Un coach aurait pu éviter la frustration ressentie par le groupe, mais ils ont pris confiance en eux, ont gagné de nouvelles compétences artistiques, ainsi que des compétences en gestion de projet, en communication, en logistique, en administration, conception, publicité et autre. Ce fut également une belle expérience interculturelle en apprenant à travailler dans une équipe internationale, en partageant les pratiques et les idées. Le coaching dans ce cas n'aurait probablement pas eu d'impact sur les résultats du projet puisqu'il a remporté un beau succès, mais il aurait été très utile au processus en lui-même, ce que les jeunes bénéficiaires reconnaissent volontiers !

Résumé et prospective

Comme vous pouvez le constater, ces histoires peuvent difficilement être considérées comme les meilleurs exemples de notre pratique du coaching. Notre intention était de partager avec vous la complexité de chaque cas et les façons dont il a été possible de soutenir ces initiatives qui n'ont pas toujours été adéquates et réussies ! Mais selon nous, il est possible d'apprendre des expériences des uns et des autres et d'en tirer quelque chose, même si ce sont des expériences d'échec.

Nous espérons que ces sept exemples illustrent combien le coaching des projets jeunesse est très précieux non seulement pour enrichir la qualité, améliorer le processus et le succès du projet, mais aussi (et surtout) pour l'expérience d'apprentissage des jeunes. On ne sait pas dans quelle mesure les résultats des projets auraient été différents sans le coaching, mais il est certain que l'on peut ouvrir de nouvelles portes aux jeunes qui souhaitent lancer leur propre projet. On peut essayer de les motiver s'ils sont dans une impasse au cours du processus et leur donner les méthodes pour continuer et poursuivre leurs idées.

Il semble que le plus important à retenir quand on fait du coaching est de laisser la libre initiative et la participation active aux jeunes eux-mêmes, autant que possible !

Les outils de la bicyclette

Pour un bon coach, il ne suffit pas d'avoir les bonnes motivations, de se poser les bonnes questions aux bons moments et de savoir bien se positionner. Le coaching implique d'atteindre des objectifs définis et de trouver des solutions collégiales dans le cadre d'un processus de groupe. La tâche implique de découvrir toutes les ressources existantes et de faire en sorte qu'elles soient utilisables et disponibles pour les autres.

Pour ce faire, il vous faut des outils et des instruments qui vous aident à visualiser les éléments importants, à connaître le groupe avec qui vous allez travailler, à identifier vos propres compétences et ressources en tant que coach, à évaluer le projet et le processus de coaching, à réfléchir aux compétences qu'acquièrent les jeunes, voire même à mettre à plat les pensées confuses et à les structurer. Des modèles explicatifs, des méthodologies de conseil et des techniques d'intervention sont nécessaires. Vous allez trouver dans ce chapitre une variété d'outils et d'instruments qui peuvent vous aider à conduire la bicyclette du coaching de la façon la plus efficace et participative, en prenant soin de la créativité et du mode d'expression de chacun.

Sous-rubriques :

- Inventaire de l'esprit de coaching
- Méthodes de visualisation
- Analyse des besoins en coaching
- Comportements de groupe
- Mes compétences de coach
- Analyse SWOT
- Critères d'évaluation qualitative
- Questionnaire d'évaluation de mi-parcours
- Phrases à compléter
- Ce qu'ils aiment le plus / ce qu'ils aiment le moins
- Indicateurs d'observation
- Questionnaire d'estime de soi
- Validation Personnelle des Acquis

Inventaire de l’esprit de coaching

OUTIL DE LA BICYCLETTE 1

Vous pouvez utiliser cet outil comme modèle d’évaluation fondé sur une réflexion sur vous-même. Il va vous guider pour soutenir et stimuler votre développement en tant que coach et vous aider à explorer le style de coaching qui vous convient le mieux, de même qu’à comprendre les différents rôles que peut jouer un coach dans le soutien de projets jeunesse.

Instructions :

Lisez les énoncés suivants et pour chacun entourez votre réponse sur le tableau prévu à cet effet à la page suivante.

Réponses

Dans quelle mesure chacun des 40 énoncés de l’inventaire décrit-il votre comportement, vos valeurs et vos attitudes ? Entourez la bonne lettre pour chaque énoncé, selon le code suivant :

T : toujours P : parfois J : jamais

Note : vous ne pouvez choisir qu’une réponse par énoncé

Énoncés de l’inventaire de l’esprit de coaching

[qcm] Q 1. La responsabilité de l’apprentissage et du développement dépend toujours du coach

P1.1 toujours P2.2 parfois P3.3 jamais R1 R2 R3

[qcm] Q 2. En tant que coach j’aime partager mes compétences et connaissances en m’impliquant

P1.1 toujours P2.2 parfois P3.3 jamais R1 R2 R3

[qcm] Q 3. Coacher consiste à montrer la voie

P1.1 toujours P2.2 parfois P3.3 jamais R1 R2 R3

1. La responsabilité de l’apprentissage et du développement dépend toujours du coach

2. En tant que coach j’aime partager mes compétences et connaissances en m’impliquant

3. Coacher consiste à montrer la voie

4. Les gens apprennent mieux en prenant des responsabilités et en s’impliquant

5. Les gens ont besoin de coaches pour faciliter leur apprentissage et les guider vers la réussite

6. Apprendre en agissant avec les autres est essentiel pour le coach et les apprenants

7. Les coaches sont essentiels s’il faut transférer expertise et connaissance

8. Il est important que tout le monde s’implique dans tout le processus

9. Le coach est là pour garantir que tout le monde reste centré et sur la voie

10. La participation du coach tient une part importante dans toute équipe

11. La responsabilité de l’apprentissage revient aux participants, le coach n’est là que pour un soutien

12. Le coach doit s'assurer que tout le monde a les mêmes occasions de s'impliquer

13. Coach est un terme sympathique de plus pour parler d'un manager

14. En tant que coach je trouve qu'il est difficile de ne pas s'impliquer

15. Si les gens représentent le véhicule et le conducteur, alors le coach est la carte

16. Le coach doit être capable de solliciter tout le monde à participer de façon créative

17. Le coach rappelle aux participants les buts et objectifs fixés

18. Le coach peut motiver le groupe et assurer que les membres en font plus car ils se sentent intégrés au groupe

19. Le coach est là pour tenir la main aux participants

20. Quand un groupe fonctionne de façon efficace, il n'a pas besoin de coach

21. Le coach a plus d'expérience et de connaissance que le groupe

22. En faisant pleinement part du groupe, le coach comprend complètement la dynamique du groupe et le processus d'apprentissage

23. Le coach motive et encourage son groupe à identifier plus avant les stratégies

24. Le coach doit permettre au groupe de passer en revue et d'évaluer ses propres activités

25. Le coach ne doit pas permettre au groupe de dévier de ses objectifs

26. L'apport d'idées que fait le coach est aussi important que celui des participants

27. Le coach est là pour gérer la dynamique de groupe et non les activités du groupe

28. Le coach s'assure que tout le monde dans le groupe a la même chance de donner son avis

29. Le coach s'assure que les réunions se déroulent à un bon rythme

30. Le groupe ne peut pas se réunir si le coach n'est pas là

31. Le coach peut faire des suggestions sur le processus, mais les décisions sur la voie à suivre et les activités sont prises par le groupe

32. Le processus est plus important que le produit

33. Le coach peut avant tout montrer au groupe comment effectuer les tâches avant de lui permettre de les entamer

34. Les besoins du coach sont aussi importants que ceux du groupe

35. Le coach soutient le groupe dans sa réflexion afin de garantir que le groupe apprend de son expérience de participation

36. Le groupe choisit lui-même la voie à suivre et les tâches

37. Le coach doit encourager le groupe à réfléchir en dehors du cadre, à être créatif quand il aborde un problème

38. Résoudre les problèmes est autant la responsabilité du coach que du groupe

39. Le coach s'assure que l'environnement d'apprentissage est sécurisé et productif

40. Le rôle du coach est d'être comme 'une mouche sur le mur' et de faire une simple observation

Inventaire de l'esprit de coaching– tableau de réponses

1 T P J 2 T P J 3 T P J 4 T P J

5 T P J 6 T P J 7 T P J 8 T P J

9 T P J 10 T P J 11 T P J 12 T P J

13 T P J 14 T P J 15 T P J 16 T P J

17 T P J 18 T P J 19 T P J 20 T P J

21 T P J 22 T P J 23 T P J 24 T P J

25 T P J 26 T P J 27 T P J 28 T P J

29 T P J 30 T P J 31 T P J 32 T P J

33 T P J 34 T P J 35 T P J 36 T P J

37 T P J 38 T P J 39 T P J 40 T P J

Entourez les scores qui correspondent à vos réponses. Vous devez entourer les scores dans le tableau ci-dessous là où se situent exactement vos réponses dans le tableau précédent.

Inventaire de l'esprit de coaching– tableau des résultats

1		1 2 3		2		1 2 3		3		1 2 3		4		1 2 3
5		1 2 3		6		1 2 3		7		1 2 3		8		1 2 3
9		1 2 3		10		1 2 3		11		1 2 3		12		1 2 3
13		1 2 3		14		1 2 3		15		1 2 3		16		1 2 3
17		1 2 3		18		1 2 3		9		1 2 3		20		1 2 3
21		1 2 3		22		1 2 3		23		1 2 3		24		1 2 3
25		1 2 3		26		1 2 3		27		1 2 3		28		1 2 3
29		1 2 3		30		1 2 3		31		1 2 3		32		1 2 3
33		1 2 3		34		1 2 3		35		1 2 3		36		1 2 3
37		1 2 3		38		1 2 3		39		1 2 3		40		1 2 3
TOTAL				TOTAL				TOTAL				TOTAL		
	Directif	Directif				Impliqué				Guide				Participatif
														TOTAL GLOBAL

Instructions

Faites la somme des colonnes et notez le résultat dans la case 'total'. Faites ensuite la somme des totaux pour obtenir le total global.

Découvrez ce que signifie votre résultat

Pour obtenir une illustration plus visuelle des résultats de votre inventaire de l'esprit de coaching, reportez les totaux des colonnes dans le tableau ci-dessous. Vous pouvez utiliser des couleurs différentes pour remplir les colonnes et obtenir une illustration graphique.

30				
25				
20				

15				
10				
5				
	Directif	Impliqué	Guide	Participatif

Interprétation de l'inventaire de l'esprit de coaching L'inventaire de l'esprit de coaching est une évaluation qui se fonde sur une réflexion sur vous-même et qui sert à vous guider pour soutenir et stimuler votre développement en tant que coach.

Le score maximum de cet inventaire est de 120 points. Tout score au-dessus de 100 signifie en général que vous utilisez une combinaison équilibrée de diverses méthodes de coaching et avez une compréhension étendue et avancée des méthodes et techniques du coaching. Vous êtes conscient de l'importance du coaching et du fait que des apprenants et des groupes différents peuvent avoir des besoins et des approches d'apprentissage différents.

Si votre score est compris entre 60 et 100 points, il signifie que vous avez sans doute une bonne compréhension des méthodes et techniques de coaching et avez une petite expérience sans pratiquer régulièrement le coaching. Avec le temps, de la réflexion, de la formation et de plus amples expériences de coaching, vous êtes en bonne voie pour améliorer votre pratique et votre compréhension du coaching.

Si votre score est en dessous de 60 points, cela signifie peut-être que vous êtes novice dans le coaching. Votre compréhension du terme et votre expérience du coaching sont sans doute assez récentes. En faisant l'inventaire de l'esprit de coaching, vous pourrez faire un premier pas positif pour devenir coach et comprendre ses rôles.

La colonne avec le plus haut résultat indique quelle est l'approche du coaching dans laquelle vous êtes le plus à l'aise et qui vous est la plus familière. Cependant il est important de regarder de plus près les domaines où vous faites un petit score pour identifier les apprentissages et développements éventuels que vous pouvez faire en tant que coach.

Il faut se souvenir qu'un bon coach utilise toujours une variété de techniques et de méthodes selon ses besoins. Un coach qui pratique un bon équilibre obtiendra des résultats similaires dans toutes les colonnes.

Le profil 'directif'

Le style et la méthode de coaching suivent en grande partie la voie que propose le coach et parfois, celui-ci dirige le groupe dans une direction particulière ou souhaitée. Le coach intervient comme un panneau indicateur pour identifier les itinéraires possibles et les opportunités et va occasionnellement essayer de convaincre le groupe de choisir une voie en particulier. Le coach comprend clairement et pleinement que cette approche légèrement manipulatrice est nécessaire à un moment donné.

Le profil 'impliqué'

Le style et la méthode sont celui du coach qui se sent appartenir au groupe comme un membre. Cette approche se rapproche de celle de pair. En général le coach va avoir le sentiment qu'il a le même niveau d'engagement que le groupe et mérite donc le même niveau de récompense. Dans ce cas, le coach est immergé dans tout le processus de groupe ; il est impliqué tout en étant le coach et peut alors être identifié seulement par ses compétences supplémentaires, son expérience ou sa compréhension du thème concerné.

Le profil 'guide'

Le style et la méthode du coach sont ici dédiés à soutenir le groupe ou les individus. Le coach est là pour assurer le bien-être des participants par un environnement d'apprentissage sécurisé garanti et une bonne

gestion du processus de groupe. Dans ce cas, le coach soutient le groupe à tous les niveaux et le tient quasiment en main pour s'assurer qu'il ne fait pas d'expérience au hasard d'éventuelles situations risquées.

Le profil 'participatif'

Le style et la méthode sont ceux du coach qui laisse le groupe trouver sa voie et les individus s'orienter seuls. Le coach s'assure que le groupe détient la propriété du projet et des activités et son autonomie. Dans ce cas le coach joue plutôt le rôle de caisse de résonance et peut faire des suggestions mais les participants prennent en fin de compte les décisions finales et choisissent eux-mêmes la voie à suivre.

Plan d'action de coaching

D'après vos scores dans l'inventaire de l'esprit de coaching, quelle méthode et quel style vous correspondent le plus (soit la colonne avec le plus grand score) ?

……

……

D'après vos scores dans l'inventaire de l'esprit de coaching quelle méthode et quel style vous correspondent le moins (soit la colonne avec le plus petit score) ?

……

……

Selon vous, quelle méthode et quel style de coaching correspondent le mieux à l'idée que vous vous faites des Initiatives de Jeunes ?

……

……

Quelles stratégies pouvez-vous mettre en place pour explorer plus avant les méthodes et styles de coaching pour lesquels vous obtenez les scores les plus bas ?

……

……

Quelle stratégie pouvez-vous adopter pour développer une approche plus équilibrée du coaching ?

……

……

Quelles opportunités peuvent vous offrir votre organisme de soutien, votre agence nationale, le réseau SALTO-YOUTH, vos collègues, etc., en termes de soutien, de formation, de ressources, de consultation pour que vous amélioriez votre connaissance et vos compétences en coaching ?

……

……

Quelles opportunités le soutien d'une Initiative de Jeunes vous offre-t-il pour améliorer votre connaissance et vos compétences en coaching ?

……

……

Pour mon propre développement et celui des autres, je m'engage :

Sur les 6 prochains mois je vais ……..

……

Dans le cadre du soutien d'Initiative de Jeunes je vais …….

……

Les souhaits sont bons, mais les intentions sont réelles

Méthodes de visualisation

OUTIL DE LA BICYCLETTE 2

Vous allez découvrir ici deux méthodes ouvertes créatives qui peuvent vous aider à situer les groupes au départ. Nous vous présentons par ailleurs différentes méthodes de visualisation pour une utilisation pratique pendant le processus de coaching.

Le miroir

Lors d'une première rencontre avec un groupe, vous pouvez apporter un miroir rectangulaire avec vous. Après avoir fait connaissance une première fois, apportez le miroir en le présentant de dos au groupe et demandez-lui ce qu'il pense que vous avez entre les mains. Les participants du groupe étant assis à différents endroits et ayant des points de vue différents, vous allez obtenir des suggestions variées comme 'un cadre', 'une peinture', 'un tableau' et aussi 'un miroir'.

Après une courte réflexion sur le fait que les choses peuvent changer d'aspect si on les regarde dans différentes perspectives, retournez le miroir afin qu'ils puissent se voir avec les autres membres du groupe. S'ils y parviennent, vous pouvez tourner le miroir à la verticale et leur demander d'en faire autant et de se placer en face du miroir pour se voir avec les autres. Le miroir offre moins d'espace à la verticale qu'à l'horizontale, le groupe va donc se serrer pour avoir une vue extérieure sur lui-même.

Le vélo

Dessinez un vélo sur un tableau et expliquez que pour commencer, vous souhaitez les inviter à une petite expérience sur la pensée et en même temps leur expliquer comment vous travaillez. *'Il faut imaginer que le vélo est dans la même pièce que nous. Il est appuyé sur le guidon et ne peut tomber ni sur la droite ni sur la gauche. Il peut bouger d'avant en arrière. Les pédales sont à la verticale, l'une est en haut, l'autre en bas. Celle du bas est de votre côté. Imaginez que j'attache un fil à la pédale du bas et que je le tire vers l'arrière du vélo dans un angle de 90 degrés. '* Dessinez le fil sur le vélo sur le tableau et demandez au groupe : *'Dans quelle direction le vélo part-il ? Prenez cinq minutes pour en discuter et donnez-moi votre conclusion'.*

Le groupe va réfléchir et discuter un moment… il doit conclure à l'unanimité que le vélo va avancer. Vous sortez alors un vélo caché et y attachez un fil à la pédale comme dans la théorie. Demandez à un participant de tenir le vélo et à un autre de tirer sur le fil. À la surprise du groupe, le vélo part en arrière.

Vous pouvez profiter de cette atmosphère d'étonnement pour proposer au groupe de nouvelles 'lunettes'. *'Ce que je veux vous montrer avec cette expérience est la relation entre la théorie et la pratique. Il existe de nombreuses théories au sujet du travail en groupe ou en équipe. Mais d'un point de vue pratique la réalité est souvent bien différente - comme nous venons d'en faire l'expérience… ! De ce fait, je vous suggère aussi*

d'essayer de changer de perspective et de position par moments au cours de notre future coopération. Cela va nous aider à aborder les choses sous différents angles'.

La façon la plus courante de visualiser les pensées, les perceptions et les solutions consiste à en écrire le contenu sur des cartes. Les 'thèmes' et les 'buts' sont écrits individuellement sur des cartes afin de les trier et de les structurer au final d'une nouvelle façon.

De même nous avons l'habitude de faire des présentations schématiques sur les feuilles de tableaux pour nous aider à mieux comprendre le contexte. Dans ce cas il est intéressant de demander aux participants de dessiner leurs propres présentations, car alors il devient plus facile pour les personnes extérieures de comprendre les pensées de quelqu'un d'autre et, souvent, cela permet aussi à la personne qui visualise ses idées et pensées de les clarifier

Une autre méthode de visualisation pratique consiste à créer des images mobiles dans des matières différentes. On peut par exemple utiliser du bois ou des cartes postales avec des sujets, des personnages ou des atmosphères différentes. Travailler sur le sol offre l'avantage de mieux jouer avec les distances. La vue d'ensemble d'en haut donne une perspective de distance surtout si les gens sont très impliqués dans le sujet.

Selon le dicton 'une image en dit plus que des milliers de mots', les visualisations peuvent aider à clarifier et structurer certains éléments du projet au cours du processus de coaching. Les images servent à la médiation dans la communication. La visualisation donne la possibilité de prendre plus de distance et parfois de réfléchir avec un peu d'humour.

Par-dessus tout, il y a au cœur du coaching un dialogue ouvert et constructif qui implique une écoute active et des questions qui sous-tendent la réflexion sur soi des participants. L'un des risques de la visualisation est de perdre le contact réel avec le groupe, par exemple si vous vous concentrez plus sur l'aspect esthétique des images que sur leur contenu !

Analyse des besoins en coaching

OUTIL DE LA BICYCLETTE 3

Lorsque vous commencez à coacher un nouveau groupe, il vous faut des informations générales sur lui, telles ses coordonnées, sa structure, ses intérêts et son profil d'activité. De plus, il peut être utile d'analyser les besoins en coaching de façon systématique, dont la motivation du coaching et le rôle spécifique que vous allez jouer, ainsi que d'identifier les problèmes et ressources de chaque processus de coaching.

Vous trouverez ci-dessous une liste complète de vérification qui permet de 'formaliser' un peu la phase de rencontre et l'analyse des besoins en coaching. Elle va vous aider à garder le fil de 'l'histoire' dans toutes les Initiatives de Jeunes que vous allez soutenir au cours de votre expérience de la pratique du coaching.

a. Informations générales

Nom du groupe / de l'initiative …….

Nom d'un contact : …….

Adresse : …….

E-mail : ……

Téléphone : ……..

Quel est le moyen préféré pour garder contact ? ……

Organisme de soutien (s'il y en a un) : ……

Noms des membres du groupe : ……

Autres informations générales : ……

b. Structure du groupe

Combien de personnes sont impliquées ? ……

De quel genre de groupe s'agit-il ? (Groupe informel / section d'une organisation jeunesse ? / association…)

……

Qui dirige le groupe ? (Travailleur jeunesse / quelqu'un au sein du groupe…)

……

Comment les décisions sont-elles prises ? Qui impose les règles ? (Bureau, président, collectivement…)

……

Quelle est la fourchette des âges ?

……

Combien de jeunes hommes / de jeunes femmes sont impliqués ?

……

Que font les membres du groupe ? Travaillent-ils ? (Élèves, étudiants, apprentis, professionnels, au chômage…)

……

Tous les membres sont-ils bénévoles ou certains sont-ils impliqués à titre professionnel ?

……

À quelle fréquence se réunissent-ils ?

……

Ont-ils mis en place le groupe eux-mêmes ou appartiennent-ils à une structure existante ?

c. Intérêts du groupe et profil d'activités

Quelles sont les activités principales ?

……

Quels intérêts (culturels, sociaux, loisirs, temps, amitié, impulsion extérieure) lient le groupe ?

……

Que veulent-ils faire (projet de l'Initiative de Jeunes) ?

……

Sur combien de temps vont se dérouler les activités ou le projet prévu ?

……

Autres informations clés sur le profil des activités :

……..

d. Analyse des besoins en coaching 1 – bénévolat et motivation

Qui a fait le premier pas pour mettre en place le coaching ? Le groupe lui-même, l'organisme de soutien, des travailleurs jeunesse ou vous-même ?

……..

Votre rôle de coach est-il clairement défini ? Avez-vous une fonction différente ?

……..

Le groupe de jeunes souhaite-t-il être coaché ? Veut-il que vous le coachiez ?

……..

Allez vous être rémunéré pour coacher ? Allez-vous les coacher dans le cadre de votre travail actuel ? Allez-vous les coacher sur la base du volontariat ?

……..

e. Analyse des besoins de coaching 2 – Identifier les problèmes

Quels sont les besoins en coaching du point de vue des jeunes eux-mêmes ? Pensent-ils avoir besoin de votre soutien en coaching ?

……

Que veulent-ils accomplir et développer avec votre aide ?

……

Dans les domaines mentionnés ci avant (structure de groupe, intérêts du groupe, etc.), quels sont ceux pour lesquels vous voyez des problèmes supplémentaires pouvant influencer significativement le processus de coaching ? Dans quelle mesure pouvez-vous en tenir compte dans votre stratégie de coaching ?

……

f. Analyse des besoins de coaching 3 – Identifier les ressources

Quelles forces, faiblesses et ressources pouvez-vous identifier en tant que coach pour vous aider à relever les défis liés au processus de coaching ?

……

Selon vous, quelles compétences le groupe possède-t-il déjà ou doit-il développer afin de progresser sans votre aide ou celle de tout autre coach ?

……..

Il semble qu'il y ait des raisons structurelles aux problèmes de groupe. Par exemple la taille – groupe trop grand ou trop petit avec des souhaits contradictoires – une fourchette des âges trop étendue ou une répartition inégale entre les sexes peuvent mener à des situations non satisfaisantes pour certains membres du groupe. Il vous faut aussi être capable d'identifier l'environnement de l'Initiative de Jeunes : quelles tensions peuvent venir de leur situation sociale, professionnelle, etc. L'insatisfaction peut aussi venir d'une mauvaise adéquation entre la 'structure officielle' et le groupe, par exemple une hiérarchie rigide qui va à l'encontre des intérêts du groupe.

Toute activité de coaching a besoin de la bonne volonté des jeunes à être coachés. Ils doivent par exemple se dire qu'il leur serait utile d'être coachés et pourquoi ce doit être fait par vous. Si ces conditions minimales ne sont pas remplies, le coaching ne va pas donner de résultats souhaitables et constructifs. Les motivations d'éléments extérieurs, comme les associations et les travailleurs jeunesse, doivent en particulier être identifiées ('Nous voulons qu'ils réalisent un bon projet pour le bénéfice de l'association').

En principe, il n'y a rien de tel que LA bonne raison d'avoir besoin de coaching. L'identification des problèmes que vous faites doit vous permettre de repérer un nombre d'éléments et leurs rapports pour générer un soutien réussi.

Le coaching étant un processus limité en termes de temps et d'impact, votre influence est et doit être limitée également. Ainsi, le but général dans le coaching des projets jeunesse est de rendre votre soutien inutile en fin de compte. Une orientation sur les ressources permet d'identifier les forces que le groupe peut utiliser sans un soutien continuel de votre part ou de la part d'un autre coach

Comportements de groupe

OUTIL DE LA BICYCLETTE 4

Établir une relation dans un projet d'Initiative de Jeunes est en général un processus sans fin. Les jeunes, comme toute personne avec des horizons et des expériences variés, sont, se sentent et se comportent de façon différente lorsqu'ils interagissent avec un groupe. Vous pouvez utiliser cet outil pour identifier certains comportements de groupe qui peuvent apparaître pendant le déroulement d'un projet d'Initiative de Jeunes. Il vous permettra aussi de trouver l'approche de coaching qui accentuera la cohésion de groupe.

DYNAMIQUE DE GROUPE	DESCRIPTION	CONSEILS POUR LE COACH
Coopération	Collaboration d'un ou plusieurs membres du groupe. Attitude positive.	Faites une reconnaissance positive, utilisez là comme référence. Le projet en lui-même est une forme de coopération.
Compétition	Un ou plusieurs membres du groupe entrent en compétition avec les autres.	Remettez les choses à leur place. Identifiez la difficulté et encouragez-les à parler du problème. Ce peut être un stimulus positif pour le groupe.
Retrait	Une personne se met en retrait du groupe.	Mettez en place une forme d'exercice de consolidation d'équipe. Parlez à la personne individuellement (en aparté).
Bouc émissaire	Une personne est accusée de tout ce qui va ou semble aller mal. Cela permet au groupe de surmonter un sentiment d'insécurité.	Identifiez les vrais problèmes et trouvez pourquoi ils ont lieu. Faites-en discuter le groupe individuellement ou collégialement.
Rejet	Le groupe prend une position de jugement et rejette l'un des membres.	Analysez le problème et proposez une médiation. Créez un espace où tout le monde a son mot à dire et est écouté par les autres.
Fugue	Le groupe abandonne ou l'un des membres abandonne.	Suggérez de faire une évaluation de mi-parcours pour discuter du coaching et de la viabilité du projet. Travaillez sur leur motivation.
Alliance	Des dynamiques de groupe secondaires permettent à certains d'aller de l'avant alors que d'autres restent en retrait.	Encouragez ceux qui en font le plus à déléguer et ceux qui ne sont pas actifs à prendre plus d'initiatives pour atteindre un meilleur équilibre.
Coalition	Les membres du groupe se liguent contre une cible spécifique.	Encouragez les discussions ouvertes dans le but de diminuer les tensions.
Hors sujet	Les gens discutent d'autre chose pendant les réunions.	Rappelez-leur ce sur quoi ils se sont mis d'accord à l'origine (les règles décidées ensemble). Concentrez l'attention du groupe sur le sujet.
Leadership	Un leader émerge, un membre du groupe perçoit un besoin et y répond.	N'intervenez pas directement. Évaluez le style de leadership (charismatique, autoritaire, démocratique)

DYNAMIQUE DE GROUPE	DESCRIPTION	CONSEILS POUR LE COACH
		et vérifiez si ce nouveau rôle convient aux autres ou s'ils se résignent simplement.

Mes compétences de coach

OUTIL DE LA BICYCLETTE 5

Avant de concevoir une stratégie de coaching pour un groupe donné, vous devez identifier vos propres compétences (forces et faiblesses) en fonction des besoins de coaching de ce groupe en particulier. Essayez de remplir ce tableau en identifiant vos connaissances, compétences et attitudes acquises et à développer pour soutenir un groupe spécifique d'une Initiative de Jeunes sur ses besoins et attentes.

EN TANT QUE COACH	J'AI DEJA…	JE DOIS DEVELOPPER…
Mes connaissances		
Mes compétences		
Mes attitudes		

L'outil suivant peut vous aider à réfléchir sur vos compétences et capacités en rapport avec les principaux rôles et tâches spécifiques du coach et à partager ouvertement avec le groupe sur ce que vous pouvez faire ou pas pour l'aider.

EN TANT QUE COACH	JE SUIS CAPABLE DE BIEN…	J'AI DES DIFFICULTES A…	JE NE SUIS PAS CAPABLE DE…
Informer			
Suggérer			
Faciliter			
Former			
Autre, par exemple médiation, challenge, travail d'équipe, animation, etc.			

Analyse SWOT

OUTIL DE LA BICYCLETTE 6

SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) signifie **Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces**.

Vous pouvez utiliser cette méthode avec les jeunes pour les aider à identifier les forces, faiblesses, opportunités et menaces qu'ils peuvent rencontrer au cours d'un projet d'Initiative de Jeunes. Avec cet outil vous pouvez les aider à diriger leurs activités vers les domaines qu'ils maîtrisent et où se trouvent le plus d'opportunités. Il importe de se pencher sur l'environnement interne (forces et faiblesses) et externe (opportunités et menaces), afin de trouver les facteurs qui vont influencer leur projet.

	POSITIF	NEGATIF
Interne	Forces	Faiblesses
Externe	Opportunités	Menaces

Notez les réponses aux questions suivantes :

Forces :

Que savez-vous bien faire ? Quelles sont vos compétences / capacités fortes ? À quelles ressources intéressantes avez-vous accès dans votre ville ? Quels sont vos avantages par rapport à d'autres projets / organismes dans la même ville ? D'après les autres, quelles sont vos forces particulières ?

Faiblesses :

Que ne savez-vous pas bien faire ? Que pouvez-vous améliorer ? Quelles ressources vous manque-t-il dans votre ville ? Quels sont vos désavantages par rapport à d'autres projets / organismes dans la même ville ? D'après les autres, quelles sont vos principales limites ?

Opportunités :

Où sont les bonnes opportunités auxquelles vous faites face ? Quels sont les développements intéressants en termes d'action pour les jeunes dans votre ville ?

Menaces :

Quels sont les obstacles auxquels vous faites face dans votre ville ? La communauté locale est-elle sceptique vis-à-vis de votre idée de projet, la rejette-t-elle (voisinage, municipalité, conseils jeunesse, écoles…) Le temps est-il un facteur qui peut mettre la réussite du projet en danger ? Les membres du groupe et vous pouvez-vous offrir la même disponibilité pour contribuer au projet ? Les membres du groupe, vous, l'organisme, avez-vous la même vision de l'idée du projet ? Avez-vous tous les fonds nécessaires pour monter le projet ou recherchez-vous encore des subventions ? Est-ce que l'une de vos faiblesses peut sérieusement mettre le projet en danger ?

Traitez ces questions de votre point de vue et de celui des gens avec qui vous travaillez. Ne faites pas preuve de modestie, soyez réaliste. Si vous rencontrez des difficultés, essayez de mettre par écrit une liste de vos caractéristiques et capacités.

Mener cette analyse permet souvent de faire la lumière, tant pour mettre le doigt sur ce qui doit être fait que pour faire ressortir les problèmes.

Critères d'évaluation qualitative

OUTIL DE LA BICYCLETTE 7

Vous pouvez utiliser la grille d'analyse suivante à différents moments dans le processus de coaching pour évaluer une série de critères de qualité en rapport avec les spécificités des Initiatives de Jeunes. Vous pouvez bien sûr adapter les critères d'évaluation ci-dessous à un groupe donné sur un projet donné. Ce peut être utile pour mesurer les progrès du groupe sur un nombre d'indicateurs que vous considérez essentiels pour une bonne qualité des projets d'Initiative de Jeunes.

Titre du projet ……. Date ……

CRITERES D'EVALUATION	—			-			- +		+		+ +
Participation active : dans quelle mesure les jeunes sont-ils impliqués dans le projet ? Contribuent-ils au projet avec leurs propres idées ? Prennent-ils des décisions seuls ? Prennent-ils des responsabilités dans le projet et envers les autres membres du groupe ?											
Impact local : en quoi le projet implique-t-il la communauté ou lui bénéficie-t-il ? Dans quelle mesure le projet comprend une prise de conscience des autres et de l'engagement social ? Les activités du projet sont-elles en rapport ou concernent-elles les autres jeunes de la communauté ?											
Innovation : En quoi ce projet peut-il être une nouvelle expérience pour les jeunes et / ou la communauté locale ? En quoi le processus du projet et ses activités constituent-ils une nouvelle expérience d'apprentissage pour le groupe ?											

CRITERES D'EVALUATION	—			-			- +		+		+ +
Dimension européenne : comment les jeunes prennent-ils conscience de l'héritage culturel européen ? Le thème du projet concerne-t-il un intérêt européen ? Est-il facilement transférable à d'autres jeunes dans d'autres pays ? Contribue-t-il à la citoyenneté européenne ?											
Partenariat (le cas échéant) : Quel est l'implication des différents groupes partenaires dans le projet ? Tous les partenaires partagent-ils une même vision et contribuent-ils de façon égale au projet ? Réalisent-ils tous des activités dans un but commun ? Communiquent-ils régulièrement ?											
Budget : Quel est l'équilibre des comptes ? Tous les coûts sont-ils liés aux activités du projet ? Toutes les dépenses sont-elles clairement justifiées ? Le montant total des subventions suffit-il à réaliser le projet comme initialement prévu ?											
Faisabilité du projet : comment le projet peut-il être effectué selon les plans initiaux ? Le projet répond-il à un besoin identifié ? Les objectifs fixés au départ sont-ils atteints ?											
Défi de groupe / personnel : Les jeunes se sont-ils lancé un défi à la hauteur de leur potentiel au début du projet ? Quels sont les niveaux de motivation et le degré d'effort de groupe et personnels investis pour mener le projet à bien ?											
Dynamique de groupe : Comment les jeunes construisent-ils une relation au sein du groupe ? S'entendent-ils bien ? Fonctionnent-ils bien en équipe ? Communiquent-ils avec efficacité ?											
Résultats de l'apprentissage : en quoi l'expérience contribue-t-elle à améliorer ou acquérir de nouvelles compétences ? Quels sont les buts professionnels du projet ? Dans quelle mesure va-t-il apporter de nouvelles compétences aux jeunes impliqués ?											
Apprentissage par les pairs : comment les jeunes apprennent-ils les uns des autres ? Les jeunes partagent-ils des expériences, des connaissances et des compétences au sein du groupe ? S'entraident-ils ? Les individus développent-ils de nouvelles compétences en partageant avec les autres ?											
Évaluation : le groupe est-il capable d'entreprendre une autoévaluation ? Les jeunes réfléchissent-ils à ce qui est accompli ? Identifient-ils ce qu'il reste à faire ? S'adaptent-ils au projet selon les résultats du processus d'évaluation ?											
Suivi : comment le projet peut-il être poursuivi après la période contractuelle ? Quels développements du projet sont attendus sur le long terme ?											
Critères d'évaluation											

Questionnaire d'évaluation de mi-parcours

OUTIL DE LA BICYCLETTE 8

Lorsqu'il faut évaluer le processus de projet et de groupe, il est toujours possible d'utiliser un questionnaire individuel à tout moment dans la 'bicyclette du coaching'. Vous trouverez ci-dessous un exemple de questionnaire d'évaluation de mi-parcours, comprenant des questions sur des éléments importants inhérents au fonctionnement du groupe. Ces questions peuvent sembler évidentes ou répétitives par moments, mais elles permettent de faire prendre conscience à tout le monde des phases du projet et de comprendre le processus. Les réponses doivent faire ressortir des enjeux en rapport avec le degré de cohésion du groupe.

Questionnaire d'évaluation de mi-parcours

TRAVAIL DE GROUPE

Buts et tâches

Avez-vous fixé des objectifs pour monter le projet ?

…….

…….

Pensez-vous que vous êtes tous d'accord sur les objectifs pour monter le projet ?

…….

…….

Pensez-vous que quelqu'un parmi vous avait une vision différente de ces objectifs ?

…….

…….

Le groupe a-t-il atteint ses objectifs ?

…….

…….

Quel rôle avez-vous joué vous-même pour atteindre ces objectifs ?

…….

…….

Le groupe a-t-il accompli ses tâches ?

…….

…….

Selon vous, auriez-vous pu faire mieux ? Comment et sous quelles conditions ?

…….

…….

Méthodes de travail

Quelle méthode avez-vous utilisée pour monter votre projet ?

…….

…….

Comment avez-vous trouvé cette méthode ? Qui vous l'a suggérée ?

…….

…….

Cette façon de travailler vous aide-t-elle à accomplir vos tâches ?

…….

…….

Participation

Est-ce que tout le monde a contribué au projet ?

……

……

Si tous n'ont pas participé de façon égale, le groupe l'a-t-il ressenti comme un problème ?

……

……

Quelle est l'ambiance dans le groupe ?

……

……

Pensez-vous que cette ambiance est bénéfique pour la coopération et la compréhension mutuelle ?

……

……

La façon dont le groupe travaille et s'adapte

Votre groupe avait-il une structure ou une organisation de quelque sorte que ce soit ?

……

……

Avez-vous discuté de vos tâches respectives avant de lancer le projet ?

……

……

Avez-vous ressenti des tensions ? Des obstacles ? Pourquoi ?

……

……

Phrases à compléter

OUTIL DE LA BICYCLETTE 9

Vous pouvez utiliser cet outil pour entamer une discussion avec un groupe qui cherche à faire une évaluation des différents aspects du processus de coaching. Il propose une façon informelle d'apprendre à connaître les pensées et sentiments des jeunes que vous soutenez quant à votre approche du coaching : ce qu'ils aiment, n'aiment pas, aimeraient changer.

Je me sens…	Je suis content (e) que…
Je n'ai pas…	Je n'aime pas…
J'aimerais…	Je suggère…

Comment procéder

1. Utilisez un diagramme ou un rétroprojecteur, inscrivez 5 ou 6 phrases à compléter (voir les exemples dans le tableau ci-dessus). Vous devez les changer ou les adapter en fonction de vos besoins. Il importe de permettre aux jeunes de revenir sur ce qui s'est passé avant et de mettre en avant des propositions pour l'avenir. 2. Expliquez-leur que cet exercice est important pour la réussite de l'activité et que toutes leurs idées et suggestions seront prises au sérieux. 3. Donnez-leur 15 minutes pour mettre par écrit des suites possibles aux phrases. Cela aide ceux qui ne sont pas à l'aise pour parler ou les timides. 4. Demandez à chacun d'eux de lire à voix haute deux des phrases complétées, en donnant à chaque personne une minute maximum. 5. Entamez une discussion sur les points à prendre en compte, mettez en place une communication à double sens dans laquelle ils évitent les récriminations et les justifications.

Ce qu'ils aiment le plus / ce qu'ils aiment le moins

OUTIL DE LA BICYCLETTE 10

Vous pouvez utiliser cet outil pour évaluer la satisfaction des jeunes quant au processus de coaching. Il va vous montrer les éléments qu'ils préfèrent et ceux qu'ils apprécient le moins dans votre coaching, ce à travers le regard des jeunes eux-mêmes.

Les trois choses que **vous aimez le plus** dans l'expérience de coaching :

1. ……..

……

……

2. ……..

……

……

3. ……..

……

……

Les trois choses que **vous aimez le moins** dans l'expérience de coaching :

1. ……..

……

……

2. ……..

……

……

3. ……..

……

…….

Outil adapté de la Fondation pour les Jeunes Australiens et du Docteur Colin Sharp, Flinders Institute of Public Policy and Management. (2000) – manuel d'évaluation *'Start do it yourself'*, Australie.

Il faut donner environ 10 minutes aux jeunes pour réfléchir et écrire (ils improvisent), puis leur demander de partager leurs commentaires. Les étapes suivantes doivent vous aider à mettre cet outil en pratique.

Comment procéder

1. Demandez aux jeunes d'exprimer ce qu'ils comprennent de leur rôle et de leur contribution dans le projet.

2. Donnez-leur la feuille de travail ci avant et demandez-leur de noter individuellement leur opinion de départ sur l'expérience de coaching, en spécifiant trois choses qu'ils ont préférées et trois choses qu'ils ont le moins aimées.

3. Demandez-leur de partager leurs commentaires sur les éléments qu'ils préfèrent sous forme de pétition au sein du groupe.

4. Facilitez une discussion générale d'éléments prioritaires pour résumer les points les plus appréciés.

5. Comptez le nombre de fois ou chaque élément apparaît afin de trouver les éléments les plus courants et probablement les plus importants. Il faut ensuite les lister à nouveau en commençant par celui qui obtient le plus de réponses et ainsi de suite jusqu'à celui qui en a le moins.

6. Faites les étapes 3, 4 et 5 avec les réponses sur les éléments les moins appréciés

7. L'évaluation peut maintenant révéler ses résultats en comparant les éléments les plus aimés et les moins aimés du processus de coaching évalué

8. Une analyse quantitative peut être faite (optionnelle)

Vous pouvez utiliser cet outil pour rassembler des informations sur la façon dont le processus de coaching a été ressenti par le groupe coaché et si le système de coaching l'a aidé ou l'aide à mettre en place le projet sans affecter l'intégrité du groupe. Il est utile pour vous encourager, ainsi que les jeunes, de vous exprimer sur le sujet qui vous a réunis : le projet et le coaching.

Indicateurs d'observation

OUTIL DE LA BICYCLETTE 11

Afin d'évaluer si les objectifs d'apprentissage concrets ont été atteints, il est nécessaire de fixer des indicateurs à long et moyen terme. Ils vont vous permettre à faire l'observation du groupe de façon adéquate ou à créer des questionnaires adaptés. Vous trouverez ici un exemple de tableau d'indicateurs d'objectifs pour une utilisation pratique. Nous vous recommandons cependant de l'adapter en fonction du groupe spécifique avec lequel vous utilisez la méthode.

Les indicateurs sont basés sur 'Etudes VVVSI' (1995) : Sitelle, Rigault-Villié Consultant, France

OBJECTIFS	INDICATEURS
Mobiliser, motiver, encourager une participation proactive du groupe	Degré de motivation pour le projet Capacité à s'impliquer dans une action Niveau de participation (actif/passif) dans une action
Aider l'appropriation	Capacité à prendre de décisions et accepter les responsabilités Respect des termes du contrat et engagement Degré d'initiative
Développer l'autonomie	Capacité à faire des choix Capacité à prendre des responsabilités
Construire l'estime de soi	Confiance en soi Conscience de son propre potentiel Assurance (expression

OBJECTIFS	INDICATEURS
	de ses opinions)
Développer des compétences de travail en équipe	Capacité à faire partie d'un groupe (intégration/isolement) Esprit d'équipe Attitudes envers autrui (agressivité / amitié) Tolérance, autodiscipline, maîtrise de soi
Développer des compétences en communication	Capacité à parler en public, à communiquer avec les autres Aisance à l'oral, capacités d'analyse
Donner du sens à certaines valeurs	Solidarité avec les autres
Compétences transférables au travail et à l'emploi	Capacités à apprendre de nouvelles techniques Capacité à identifier les compétences techniques et les connaissances acquises au cours du projet
Encourager les jeunes à réfléchir à leur avenir professionnel	Attitude envers l'avenir (passif/actif) Idées de ce qu'ils veulent faire ensuite (font-ils une recherche active d'emploi ou de formation ?)

Questionnaire d'estime de soi

OUTIL DE LA BICYCLETTE 12

Si vous avez pour but de travailler au développement personnel des jeunes, vous pouvez avoir recours à l'outil suivant. Il s'agit d'un questionnaire d'estime de soi qui doit être fait 3 fois à 6 mois d'intervalle. En réfléchissant pour remplir la grille ci-dessous, chaque jeune peut s'évaluer en identifiant ses points forts et points faibles sur deux catégories : personnalité propre et relations avec les autres.

Comment vous décririez-vous d'après les caractéristiques suivantes ? Pour chaque question, cochez la colonne qui vous correspond le mieux.

JE SUIS…/ JE…	TRES		PLUTOT		PAS VRAIMENT		PAS DU TOUT	
MA PROPRE PERSONNALITE								
Confiant								
Peu fiable								
Joyeux								
Facile à vivre								
Morose								
Amical								
Me mets vite en colère								
Prends des responsabilités								
Intelligent et vif								
Paresseux								
Distrait								
Toujours à l'heure								
Timide								
Courageux								
Compatissant								
Fais toujours le clown								
Ai de bonnes idées								
M'ennuie vite								
Evite le travail dur								
Ai le sens pratique								
Calme								
Energique								
Digne de confiance								
Créatif								
MES RELATIONS AVEC LES AUTRES								
Ouvert d'esprit								
Me fais facilement des amis								
M'entends bien facilement avec les adultes								
Coopératif								
Un bon leader								

JE SUIS…/ JE…	TRES		PLUTOT		PAS VRAIMENT		PAS DU TOUT	
Sais bien organiser les autres et moi-même								
Sais écouter								
Travaille bien en équipe								
Parle beaucoup								
Fais attention aux autres								
Fais des commentaires cinglants								
Je suis … / je …	Très		Plutôt		Pas vraiment		Pas du tout	

Validation Personnelle des Acquis

OUTIL DE LA BICYCLETTE 13

Vous pouvez utiliser cet outil pour aider les jeunes à faire le suivi de leurs expériences et développements acquis en participant à une Initiative de Jeunes et à en faire la démonstration (connaissance, compétences et compréhension). Cette méthode a été mise au point par Connect Youth (British Council, Royaume-Uni) et est utilisée comme outil de reconnaissance et d'accréditation. Elle est disponible à l'adresse : http://www.britishcouncil.org/

La Validation Personnelle des Acquis dans les Initiatives de Jeunes souligne le fait que tous les projets doivent permettre aux participants 'd'utiliser' et de 'développer' certaines compétences considérées comme appartenant aux domaines de compétences de base. Il existe six domaines de compétences de base. Par ailleurs huit 'domaines de compétences optionnelles' sont identifiés. Les participants, selon ce qui est attendu d'eux, sont encouragés à démontrer un développement dans les six domaines de compétences de base et dans deux domaines au choix de compétences optionnelles. Ces domaines sont les suivants :

Validation Personnelle des Acquis :

COMPÉTENCES DE BASE					
Révision et évaluation					
Résolution de problème		COMPÉTENCES OPTIONNELLES		Nombres et informatique	
					Amélioration de l'apprentissage et de l'expérience
Citoyenneté					
					Compétences liées au thème du projet
			Compétences analytiques		
Egalité des chances Santé et sécurité		Conscience politique			

Chaque domaine de compétences donne ainsi une multitude de résultats en termes d'apprentissage, qui peuvent être mesurés et démontrés, ainsi que des notes, des questions et des suggestions directives pour réfléchir avec le groupe sur ces différents domaines de compétences. Nous présentons ci-après une synthèse des notes directives sur les compétences de base et les notes équivalentes sur les compétences optionnelles dans le dossier de Validation Personnelle des Acquis disponibles sur le site indiqué ci avant.

Travail avec les autres

Comment les autres réagissent-ils face à vous ? Comment les autres se comportent-ils dans le groupe ? Que pourriez-vous faire pour essayer de rendre les choses plus efficaces ? Comment les décisions sont-elles prises

dans le groupe ? Comment le processus peut-il être amélioré ? Comment impliquez-vous les autres dans la partie du projet dont vous êtes responsable ? À quelles approches les autres répondent-ils le mieux, pourquoi ? Comment réagissez-vous aux instructions ?

Réfléchissez à la façon dont vous travaillez dans le groupe

Conscience de soi

L'idée de travailler avec vos collègues vous rend-elle nerveux ? Au sujet de quoi exactement êtes-vous nerveux ? Si vous ne vous sentez pas nerveux, que ressentez-vous d'autre ? Que ressentez-vous et comment cela affecte-t-il votre comportement ? Pouvez-vous identifier vos propres forces et les domaines dans lesquels vous êtes plus faible ? Comment vous comportez-vous dans le groupe, comment votre comportement affecte-t-il les autres ? Comment les autres vous voient-ils ?

Réfléchissez à ce que vous ressentez

Conscience générale et interculturelle

Comment pouvez-vous découvrir la façon dont les jeunes des autres pays gèrent la question que vous avez choisie pour votre projet ? Concernant les différentes façons de gérer la même question, en quoi les différences culturelles peuvent affecter ces multiples approches ? Gardez-vous une liste des informations que vous transmettez à vos partenaires ? Comment procédez-vous et quelles réponses recevez-vous le cas échéant ? En quoi ces réponses correspondent-elles à ce que vous pensiez au préalable ?

Réfléchissez à la façon dont votre propre projet reflète une dimension européenne

Compétences en communication

Comment communiquez-vous dans votre propre groupe et avec votre groupe partenaire (le cas échéant) Quels comptes rendus allez-vous devoir faire en rapport avec votre projet et quelles informations souhaitez-vous y communiquer ? Quelles compétences devez-vous avoir afin que les autres comprennent pleinement le but et la valeur de votre projet ?

Réfléchissez à la variété de personnes différentes avec qui vous allez parler avant et pendant le projet

Résolution de problèmes

Comment gérez-vous les problèmes s'il y en a ? Quelles compétences détenez-vous qui peuvent aider à résoudre les problèmes ? Quelles nouvelles compétences acquérez-vous pour pouvoir aider à résoudre d'autres problèmes que vous n'avez pas abordés avant dans d'autres domaines de votre vie ? Pouvez-vous identifier au moins trois problèmes qui vous ont directement concerné au cours du déroulement du projet et le rôle que vous avez joué pour essayer de les surmonter ?

Réfléchissez aux problèmes que vous pouvez rencontrer au cours du projet

Révision et évaluation

Quand vous avez décidé de développer le projet, êtes-vous sûr d'avoir bien défini vos objectifs sur ce que vous souhaitez personnellement en retirer et pourquoi ? Pouvez-vous identifier au moins quatre façons dont vous avez atteint les objectifs du projet et décrire votre rôle pour ce faire ?

Réfléchissez à la façon dont vous pouvez faire des révisions régulières

Les démonstrations des compétences ci-dessus peuvent être présentées dans différents formats, par exemple par écrit, en faisant un enregistrement audio, du dessin, sous forme multimédia ou simplement à l'oral. Il

importe de retenir qu'il faut les enregistrer d'une façon ou d'une autre pour permettre la créativité et l'expression d'un groupe donné de jeunes en tenant compte de leurs préférences et de leurs capacités à s'exprimer.

Ces démonstrations sont en général validées ou évaluées par un travailleur jeunesse ou un coach qui soutient le groupe. Ce peut également être l'occasion d'impliquer tout le groupe dans une évaluation, ce plutôt dans une approche par les pairs. Pour finaliser cela, les personnes reçoivent des certificats et possèdent un dossier sur les preuves de leur apprentissage. Ce dossier doit être la propriété du jeune qui l'a accompli. Ainsi, si, en tant que coach, vous souhaitez faire le suivi du processus et de la finalisation de l'apprentissage de chaque jeune dans le cadre de son Évaluation Personnelle des Acquis, il vous faudra garder une trace essentielle à votre niveau. Cela peut être réalisé pour chaque personne ou pour faire le suivi de leurs progrès en tant que groupe.

Lorsque l'évaluation finale est réalisée, il peut être très bénéfique de fêter l'apprentissage accompli des participants. Pour ce faire, il est possible d'organiser une soirée de présentation ou une cérémonie de remise de prix au cours de laquelle sont remis des certificats finaux et à laquelle participe la communauté locale impliquée comme le voisinage, les amis, les familles… et même les médias !

La Validation Personnelle des Acquis peut introduire une nouvelle dynamique dans le processus de groupe : elle vous encourage et vous permet de mieux vous orienter vers les participants en apprentissage, plutôt que vers la tâche ou l'activité. Vous devez néanmoins être conscient que le suivi du processus de la Validation Personnelle des Acquis nécessite une somme importante de dévouement, de soutien et de temps. En plus du projet en cours, la Validation Personnelle des Acquis peut aussi représenter une tâche difficile et chronophage qui s'ajoute à une expérience déjà éprouvante. Dans ce cas, vous devez utiliser votre créativité pour souligner l'importance de la Validation Personnelle des Acquis et maintenir la motivation du groupe à aller au bout du processus. Quand on se lance dans une Validation Personnelle des Acquis avec un groupe, il faut en tant que coach être aussi conscient du temps et de l'engagement supplémentaire que cela demande de votre part.

Et pour bien finir, vous devez vous souvenir que choisir une Validation Personnelle des Acquis comme outil d'évaluation doit se décider avec le groupe et, bien sûr, que les personnes au sein du groupe doivent avoir le choix de ne pas la suivre.

Le scénario du coaching d'un point de vue différent

En fin de compte… qu'est-ce que coacher signifie 'en pratique' ? Nous espérons que la plupart d'entre vous aurez (au moins) eu des réponses à cette question dans les pages de ce manuel, que ce soit grâce aux informations théoriques et pratiques, grâce aux outils et aux méthodes, aux témoignages des jeunes et des coaches ou grâce aux exemples concrets.

Cette section est une ultime participation 'à la racine' et propose un autre point de vue sur le coaching. Une liste d'astuces pratiques sur les méthodes de coaching de projets y apporte une nouvelle perspective pour se pencher sur le scénario du coaching.

Nous vous invitons donc à nous suivre dans cette nouvelle aventure de coaching, tout droit sortie de la pratique. À ne pas manquer !

Étapes de coaching dans une Initiative de Jeunes

Interview de Marie Rouxel, coach professionnel France

Moi ? Une méthode ? À chaque projet son style de coaching : il s'agit de la méthode empirique selon laquelle on s'adapte aux besoins concrets. Oui, j'ai pu identifier des étapes dans le coaching, les rôles du coach à chacune de ces étapes et des outils et astuces que j'utilise souvent.

Méthodes de coaching de projet

Étape de l'écoute

1. Clarifiez ce qu'implique la demande *La première chose à faire est d'écouter. Posez des questions, puis écoutez les jeunes s'exprimer, essayez de découvrir ce qui se cache derrière leur demande. Parfois, quand ils parlent d'un projet, ce que les jeunes recherchent, c'est surtout un emploi…*

Étape de l'écrit

2. Aidez à reformuler, mettez les objectifs par écrit *Pour certaines personnes, il semble impossible de passer par cette étape très formelle de l'écrit. Sans le faire à leur place, il vous faut reformuler, traduire le projet dans un langage clair et les aider à le coucher sur le papier.*

Étape de l'essai

3. Vérifiez les motivations, talents et compétences personnels *Il est important de découvrir ce qu'ils attendent exactement de leur projet. Une simple vérification de compétences va vous permettre de faire des suggestions d'options de formation quand nécessaire.*

Étape de la cuisine

4. Evaluation des moyens à mettre en pratique : humains, matériels et financiers *L'expérience du coach est utile pour aider à dresser une liste complète ce qu'il faut pour mener le projet. Je pense à un jeune homme qui voulait monter une association de services à domicile dans une zone rurale, mais n'avait pas du tout réfléchi aux frais de transport !*

Étape du miroir

5. Étude de projets similaires *Le détenteur du projet est toujours convaincu de faire quelque chose d'innovant. La connaissance qu'a le coach de la zone locale peut aider à organiser des réunions avec des personnes qui mènent des projets similaires. Prenez garde aux réactions de repli, 'ils vont me voler les idées de mon projet' ou 'Oui, je sais, mais ils ne connaissent rien au sujet…'.*

Étape du chasseur de têtes

6. Identification des personnes qui peuvent apporter de l'aide et mise en place d'un réseau de compétences *L'idée consiste à établir un 'Who's Who' local qui vous permette d'utiliser la dynamique de réseau pour mettre ceux qui mènent des projets en contact avec des experts.*

Étape de la calculatrice

7. Faites un budget préliminaire *Calculer un budget initial de 'conte de fées' qui couvre toutes les dépenses autant que possible est une excellente idée. Ensuite, faites un budget 'idéal' qu'ils doivent viser. Faites enfin un budget 'optimiste', qui a des chances de se concrétiser si tout se passe bien. La dernière étape est celle du budget 'pessimiste' ou hyperréaliste, qui leur montre ce qui peut arriver si les choses ne se déroulent pas comme prévu. En fonction de l'avancée du projet, ils pourront se référer à l'un ou l'autre des budgets ('le budget 'conte de fées' pour une présentation aux sponsors, par exemple).*

Étape du chercheur d'or

8. Recherchez des ressources *Quand ils présentent leur projet, les jeunes n'ont souvent qu'une idée partielle ou peu précise des sources de financement possibles. Il revient au coach de les aider à trouver la voie dans la jungle des mécanismes de subventions.*

Étape du chronomètre

9. Établssez un programme *Le coach doit tout d'abord éviter de se laisser emporter par le syndrome de l'urgence. Vous devez être capable de dire à ceux qui veulent soumettre un dossier de candidature pour une Initiative de Jeunes en deux jours qu'ils doivent mener une réflexion sur trois ou quatre mois. De plus, vous allez devoir les aider à mettre en place un plan d'action avec des réunions régulières pour vérifier que les activités vont de l'avant.*

Étape de sauvegarde

10. La période de test *Afin d'éviter des échecs retentissants, surtout dans les projets de grande envergure, il est utile de prévoir une période de test (selon les projets) pour voir si les choses fonctionnent et si nécessaire, pour permettre au groupe de passer en revue la situation et prendre la mesure de la réalité.*
Étape du porte-parole

11. Communication *Facilitez les contacts avec les médias, par exemple en organisant une conférence de presse avec les journalistes. Il est par exemple possible d'avoir recours à un étudiant en communication pour travailler à la promotion du projet – en particulier pour le faire connaître auprès des sponsors.*

Étape du bavardage

12. Implementation *Quoi qu'il vaille mieux garder vos distances quand le projet est en cours et éviter toute tentation de prendre la main, le groupe du projet peut vouloir que vous ne soyez pas loin, parfois pour être simplement rassuré au cours de la mise en place. Il importe également de les laisser se débrouiller à certaines étapes quand vous avez l'impression que le groupe peut faire les choses seul.*

Étape de la marraine

13. Évaluation *Pour les groupes de projet, faire un compte rendu est souvent considéré comme inutile. Cependant, qu'il soit fait en interne ou avec des partenaires extérieurs, il est essentiel. Le coach doit s'assurer que tout décalage entre ce qui était initialement prévu au début du projet et ce qui s'est effectivement passé est évalué. Cette étape peut s'étendre sous forme de suivi si le projet continue pendant un moment.*

Quelques 'trucs et astuces'

Le coach n'est pas Dieu Le coach doit savoir à quel moment passer la main à quelqu'un d'autre ou faire appel à d'autres pour un soutien, qu'il s'agisse de disponibilité, de démontrer les compétences nécessaires ou de simplement reconnaître que plusieurs têtes valent mieux qu'une.

Les contacts J'ai un carnet d'adresse plein de noms de personnes que je connais et prêtes à écouter amicalement les personnes impliquées dans des projets. Ce n'est pas une bonne idée que d'essayer de garder la place de l'expert ; le groupe du projet peut très bien vous le reprocher. Un coach peut aussi utiliser son carnet d'adresses pour évaluer son propre coaching.

Le test du 'qu'est ce que j'en retire' ? Il y existe un vieux 'truc' de missionnaire qui consiste à regarder qui a initié le projet, vérifier que le projet est vraiment le sien et que la personne espère en tirer quelque chose (et pas seulement pour les parents, les amis, etc.). En quoi consiste le projet personnel au sein du projet collectif ?

Le contrat Vous devez trouver un accord avec le groupe sur ses buts et la façon dont il entend les atteindre. En termes pratiques, personne ne sort de mon bureau sans avoir une tâche. En retour, à la fin d'une réunion, j'essaye de m'assurer que les visiteurs repartent avec des informations particulières ou un engagement sur ce que je vais faire d'ici à notre prochaine rencontre.

La conférence Il s'agit d'amener une troisième personne dans le partenariat entre le coach et le coaché. Cela apporte un point de vue extérieur sur la façon dont le projet avance et l'examen des questions qui posent problème.

Les sorties de secours Il s'agit d'une technique de conseil pour aiguiller. Quand vous voyez que le projet peut ne pas être réalisable, cherchez des solutions alternatives avec le groupe pour éviter de finir par un échec. Il peut simplement s'agir de reculer le projet, d'être moins ambitieux ou de trouver une autre solution temporaire.

Les jeunes ont leur mot à dire : le coach idéal est…

Les jeunes qui ont été interviewés pour ce guide ont aussi fait part de leurs réflexions sur le coaching idéal en complétant cette phrase : 'Pour moi, le coach idéal est…'

Appréciez l'ensemble des réponses qui, nous l'espérons, vous donneront l'impression que ce peut être vous ! Donc, pour moi, le coach idéal est…

" … quelqu'un qui a assez d'empathie pour comprendre différentes personnalités, donner confiance en soi, faire des critiques constructives. Quelqu'un qui trouve l'équilibre parfait entre l'autorité et la neutralité, entre l'observation et la participation'" Palmir, 20 ans, Danemark

"… quelqu'un qui a une idée claire de ce qu'il / elle peut faire pour m'aider, me motiver et qui a un contact facile" Jacek, 24 ans, Pologne

"… quelqu'un qui apporte un soutien, de la sensibilité et beaucoup de connaissances et d'amusement" Monica, 25 ans , Portugal

"… quelqu'un qui respecte les participants, est expert dans son domaine, capable d'apporter une aide dans les tâches logistiques et organisationnelles sur place pendant les activités, discret mais énergique" Karen, 18 ans, Estonie

"…une personne qui m'aide toujours à réaliser mes idées et non à les changer !" Tomasz, 21 ans Pologne

"… quelqu'un qui apporte toujours de l'aide, est disponible et préparé pour donner un coup de main dès que besoin est" Rosa, 18 ans Lituanie

"… quelqu'un qui a la connaissance, l'expérience, la vision et l'énergie pour finir le projet avec nous, quelqu'un qui a envie de partager tout ce qu'il / elle sait" Martin, 18 ans, République Tchèque

"… quelqu'un qui conseille, guide sur le plan pratique, donne des contacts, partage les difficultés et les erreurs et a un bon sens de l'humour et pratique la pensée positive …" Sonia, 28 ans, Portugal

"… quelqu'un qui montre la voie" Krzystof, 19 ans, Pologne

"… pas seulement un coach mais aussi un(e) bon(ne) ami(e) " Gianluca, 26 ans, Italie

"… une personne qui a l'esprit ouvert, sait écouter, souple (mais pas trop), calme et énergique" Pia, 20 ans, Finlande

"… une personne qui nous aide à concrétiser nos besoins et nos sentiments, aide à la planification et à la gestion du projet et est toujours dans les environs pour soutenir, conseiller …" Marcin, 26 ans, Pologne

"… quelqu'un qui soutient, conseille, possède de la sagesse, de l'expérience, des compétences" Vytas, 22 ans, Lituanie

"… une lumière de guide au cœur de la forêt sombre !" Andy, 27 ans, Malte

"…professionnel, neutre, diplomatique et une personne appréciable en qui j'ai confiance" Ilja, 24 ans, Estonie

"…quelqu'un qui sait quoi dire à quel moment" Gintaras, 20 ans, Lituanie

"…la carte, pas le conducteur !" Anna, 23 ans, Pologne

Réflexion sur le voyage

RÉFLEXION SUR LE VOYAGE

Que vous laissons-nous en main à présent, cher lecteur ? Est-ce juste un manuel de plus sur l'étagère ? Un lot de points d'interrogation qui en remplace un autre dans votre esprit ? Comme nous l'avons dit à plusieurs reprises dans ce livre, nous ne nous trouvions pas en mesure de faire un simple rassemblement de tous les savoirs possibles qui restent dissimulés dans le travail de jeunesse en Europe, de les mélanger minutieusement pour, d'un coup, vous présenter fièrement le miracle de la stratégie de coaching pour la participation active des jeunes !

La stratégie de coaching dans les Initiatives de Jeunes est en cours de construction, ce qui a rendu ardue la rédaction de ce livre. L'utilisation du coaching dans les projets de jeunes est relativement nouvelle et différentes approches et expériences y ont été développées. Dans ce contexte, en tant qu'équipe internationale de personnes intervenant à différents niveaux du travail de jeunesse en Europe, nous avons essayé de couvrir un large spectre du domaine. C'est à vous de décider si nous y sommes parvenus ou pas.

Néanmoins, si l'on ne peut pas donner les meilleures solutions, cela ne signifie pas que nous ne pouvons pas vous présenter notre position envers des valeurs, des stratégies et des techniques de coaching dans les Initiatives de Jeunes. Nous avons au moins essayé de vous convaincre de nous suivre sur des points élémentaires : le coaching des Initiatives de Jeunes doit amener les jeunes à une plus grande autonomie et non à une plus grande dépendance au soutien offert par le coaching. Nous considérons que notre tâche (et la vôtre) consiste à rendre le coaching en fin de compte inutile pour les jeunes ; quand c'est le cas, c'est que vous avez fait du bon travail ! De plus, nous croyons à ce que nous appelons la participation progressive et nous pensons que les coaches peuvent jouer un rôle décisif dans son développement.

Alors… sommes-nous à l'orée de la création d'une nouvelle sphère professionnelle de coaches jeunesse, avec un budget européen à dépenser, des possibilités d'emploi pour les travailleurs de jeunesse sans travail et un nombre de manuels comme celui-ci prêts à être publiés ? Pas vraiment. Ce n'est pas sans raison que l'éducation par les pairs est l'un des moyens les plus recommandés pour le coaching ou le soutien des Initiatives de Jeunes, et que la Commission européenne, le réseau SALTO-YOUTH et les agences nationales du programme JEUNESSE en font la promotion ; bien sûr cela ne signifie pas que si vous n'êtes plus un jeune vous ne pouvez pas coacher d'Initiatives de jeunes !

Ce qui s'est révélé être l'une des découvertes les plus précieuses au cours de ce travail sur ce manuel est que le coaching des Initiatives de Jeunes a lieu dans une certaine tension intérieure, entre deux pôles : l'effort pour augmenter la participation active et les aspects qualitatifs pour être un coach bon et utile. Mener une Initiative de Jeunes implique que l'on a le droit de découvrir de nouvelles façons de procéder, d'apprendre en agissant et en faisant des erreurs. Être un bon coach implique que l'on trouve un compromis entre ces deux pôles. Ce n'est sûrement pas facile, mais on peut y travailler !

Si, en lisant ce manuel, vous vous sentez encouragé à partager votre point de vue avec les auteurs et à suggérer d'autres lectures, ressources ou matériels, n'hésitez pas à envoyer un email à participation@salto-youth.net ou à utiliser la carte postale des éditeurs en dernière page.

Actuellement, les premières formations sur le coaching des Initiatives de Jeunes sont mises en place en Europe par les centres de ressources SALTO-Youth, les agences nationales du programme JEUNESSE EN ACTION et certains des auteurs de ce guide (www.salto-youth.net/a3courses/). Si vous souhaitez coopérer avec nous pour organiser de futurs séminaires et formations sur le sujet, merci de nous contacter.

Nous espérons que vous avez apprécié notre travail et vous souhaitons bonne chance dans votre coaching à venir !

L'équipe éditoriale : Buzz, Heike, Henar, Jochen, Mario, Milena, Nerijus, Pascal et Ülly

Dictionnaire de la bicyclette

Tout au long de ce guide nous avons réfléchi au coaching comme à une façon de soutenir les jeunes dans leurs projets d'Initiatives de Jeunes. C'est pourquoi toute personne appelée 'coach' y tient la première place. Dans les faits les Initiatives de Jeunes sont bien plus complexes et certaines personnes peuvent apporter de l'aide aux jeunes à un moment ou à un autre au cours du processus du projet, dans différents rôles.

Nous nous penchons rapidement sur certains de ces rôles ci-dessous, afin de créer une base pour de plus amples discussions sur qui peut aider les jeunes dans leurs initiatives et de quelle façon. Ce faisant, il est inutile de réinventer la roue, c'est pourquoi nous tirons profit de ce qui a déjà été développé par des collègues européens et correspond bien à notre compréhension des choses.

Coach

… est un terme communément utilisé dans divers domaines – dont le sport et les affaires – pour décrire une personne dont la tâche consiste à soutenir la qualité de la performance d'un certain groupe de personnes ou d'individus. Le coaching traditionnel se concentre sur le comportement et inclut le processus d'aide à l'autre pour accomplir ou améliorer une performance comportementale en particulier. À ce niveau, les méthodes de coaching découlent avant tout d'un modèle d'entraînement sportif et mettent en avant une conscience des ressources et des capacités, ainsi que le développement de compétences conscientes. Celles-ci impliquent de faire ressortir et de renforcer les capacités des personnes par le biais d'une observation et de commentaires minutieux, puis de rendre plus facile l'action en coordination avec les autres membres de l'équipe. Un coaching efficace de ce genre repose sur une observation des comportements des personnes pour leur donner des astuces et des lignes directrices sur la façon de s'améliorer dans des contextes et des situations spécifiques.

Concernant les Initiatives de Jeunes, le terme fait référence à la personne qui met en place une relation de respect mutuel et de confiance avec le groupe central d'une Initiative de Jeunes, ceci afin d'aider les jeunes à travailler efficacement en équipe et afin d'atteindre leurs objectifs. Faire du coaching dans les Initiatives de Jeunes signifie soutenir un processus de groupe de travail, au travers d'un cycle de dialogue et d'activités qui

vise à encourager le groupe à réaliser son potentiel par l'autonomie, l'apprentissage et le changement. Le coach peut ainsi choisir d'informer, de suggérer, de simplifier, de former, de motiver, etc., via ses activités, le tout dans un dialogue avec les jeunes puisque toute méthode utilisée et quelle que soit la durée du coaching dans le processus du projet, les activités de l'Initiative de Jeunes entreprises par le coach doivent toujours amener à une plus grande autonomie et une participation active des jeunes.

Contrairement à d'autres approches, le coaching dans une Initiative de Jeunes ne prend pas forcément place tout au long du processus du projet, mais peut être sollicité ou proposé aux jeunes en réponse à leurs besoins respectifs. Le rôle du coach peut être endossé par des personnes qui font d'autres choses par ailleurs. Par exemple des jeunes avec une expérience accrue des Initiatives de Jeunes peuvent décider d'entamer le coaching de leurs pairs, mais ce peut aussi être le cas de travailleurs jeunesse professionnels.

Tuteur

… et tutorat : il s'agit d'un processus structuré pour fournir des lignes directrices personnalisées à quelqu'un qui est plus jeune, moins expérimenté ou nouveau, quelle que soit la discipline concernée, mais le plus souvent dans les domaines de l'éducation, de la formation, de l'emploi. Les tuteurs font une critique amicale et sans jugement, constituent un modèle et une source d'informations utiles et de conseils, et peuvent prendre en charge une tâche de coaching (pour aider à améliorer la performance).

Lynne Chisholm (dans *Ponts pour la Reconnaissance : promouvoir la reconnaissance du travail dans le domaine de la jeunesse en Europe*, 19-23 janvier 2005, Leuven, p. 47)

Le tutorat correspond à un processus dans lequel on a à faire à des 'individus' dans toute leur personnalité pour les conseiller et/ou les guider face à un défi de vie donné. Cela implique de guider la personne pour qu'elle découvre des compétences inconscientes et vaincre des résistances et des interférences intérieures en croyant en elle et en validant ses intentions positives. Les tuteurs aident à mettre en forme ou à influencer les croyances et valeurs d'une personne de façon positive en faisant résonance avec sa sagesse intérieure ou en libérant ou révélant celle-ci, très souvent grâce au propre exemple du tuteur. Ce type de tutorat s'internalise souvent comme ce qui constitue la personne, au point que le tuteur n'est plus utile. Les gens peuvent porter des 'tuteurs intérieurs' comme des conseillers ou des guides pour leur vie dans de nombreuses situations.

Pair assistant

…dans le cadre des Initiatives de Jeunes, il s'agit d'un jeune qui joue un rôle de soutien envers d'autres jeunes grâce à son expérience, ses connaissances, sa motivation… Les activités de pair assistant peuvent prendre différentes formes selon le contexte spécifique, les besoins des jeunes et les compétences du pair assistant : réflexion sur sa propre expérience pour alimenter de plus amples discussions, utilisation de méthodes de soutien de l'apprentissage non formel du groupe de projet, etc.

Soutien

… il s'agit du terme le plus souvent utilisé pour décrire toute personne en relation avec le groupe de jeunes qui met en place l'Initiative de Jeunes et les assiste avec des informations et des conseils. On peut dire que les coaches, les tuteurs, les pairs, les formateurs, etc., peuvent tous apporter de l'aide aux jeunes qui mettent en place le projet d'Initiative de Jeunes et en ce sens peuvent tous être appelés soutiens.

Enseignant

… est le terme utilisé en général pour faire référence à la personne qui forme, guide et accompagne le processus d'apprentissage dans les écoles, collèges - lycées et, dans une certaine mesure, les études supérieures.

Lynne Chisholm (dans *Ponts pour la Reconnaissance : promouvoir la reconnaissance du travail dans le domaine de la jeunesse en Europe*, 19-23 janvier 2005, Leuven, p. 47)

L'enseignement consiste à aider une personne à développer ses compétences et capacités cognitives. Le but de l'enseignement est en général d'aider les gens à augmenter leur capacité à 'penser' dans un domaine d'apprentissage donné. L'enseignement se concentre sur l'acquisition de capacités cognitives, plutôt que sur des performances particulières dans des situations spécifiques. Un enseignant aide à développer de nouvelles stratégies pour réfléchir et agir. L'enseignement met plus l'accent sur le nouvel apprentissage que sur l'affinement de performances précédentes (comme c'est le cas dans le coaching).

Il va sans dire que dans le cas où des jeunes ont de bonnes relations avec un enseignant de leur établissement, ils peuvent demander à ce dernier de s'impliquer dans leur projet d'Initiative de Jeunes dans un rôle de soutien ou pour leur enseigner une matière particulière en rapport avec le thème ou la mise en place du projet.

Formateur

… est le terme utilisé en général pour faire référence à la personne qui forme, guide et accompagne le processus d'apprentissage dans la formation professionnelle initiale et continue, et les secteurs de la formation.

Lynne Chisholm (dans *Ponts pour la Reconnaissance : promouvoir la reconnaissance du travail dans le domaine de la jeunesse en Europe*, 19-23 janvier 2005, Leuven, p. 47)

Le formateur est considéré en général comme un instructeur de techniques ou de compétences sur un sujet donné. Dans les Initiatives de Jeunes il se peut que le coach ou le travailleur jeunesse endosse le rôle de formateur et anime une activité de formation à un moment donné dans le projet où le développement de compétences ou d'approches spécifiques semble s'imposer. Il se peut par ailleurs que le coach aide les jeunes à prendre contact avec un formateur si le groupe semble avoir besoin de développer sa performance en participant à l'activité de formation, ou en exprime le besoin.

Travailleurs jeunesse

…il s'agit de ceux qui travaillent avec les jeunes dans une grande variété de contextes formels et informels, en se concentrant de façon classique sur le développement personnel et social dans le cadre d'une relation individuelle ou collective. Leur tâche principale peut consister à simplifier l'apprentissage, mais il est moins probable qu'ils adoptent une approche socio pédagogique ou directement liée au travail social. Dans de nombreux cas, les rôles et fonctions se combinent. Lynne Chisholm (dans *Ponts pour la Reconnaissance : promouvoir la reconnaissance du travail dans le domaine de la jeunesse en Europe*, 19-23 janvier 2005, Leuven, p. 48)

Un travailleur jeunesse crée volontairement des occasions pour les jeunes d'établir des relations au sein desquelles il cherche à se lancer avec eux dans un processus délibéré d'expérience, de réflexion et d'apprentissage en vue d'un but. Au contraire, le coache ne crée pas volontairement d'occasions puisqu'elles existent déjà dans le cadre du programme JEUNESSE et, à la base, il n'essaie pas de s'engager car ce sont les jeunes qui dirigent et agissent.

Quoique l'idée d'une Initiative de Jeunes vienne des jeunes eux-mêmes, ils peuvent souvent se tourner vers un professionnel pour avoir de l'aide et trouver un axe directeur supplémentaire auprès d'un travailleur jeunesse – ou on le leur propose. Parfois, le besoin d'entamer une coopération avec un travailleur jeunesse peut aussi être motivé par des règles légales ou financières, par exemple le besoin d'inclure des adultes dans la tenue de

la comptabilité ou les procédures contractuelles liées à la mise en place du projet. Selon la pratique du travail jeunesse locale ou nationale, le type d'institution, etc., le travailleur jeunesse peut être impliqué dans une Initiative de Jeunes dans le cadre professionnel ou de bénévolat. La pratique consiste normalement à ce qu'il s'engage avec le groupe dans tout le processus du projet et soit considéré comme l'un des acteurs du projet avec un rôle particulier dans différentes phases.

Les fournisseurs de pièces détachées de la bicyclette

Bibliographie

- APEL, Heino ; DERNBACH, Dorothee ; KÖDELPETER, Thomas ; WEINBRENNER, Peter ; (1998) : *Wege zur Zukunftsfähigkeit -* Ein Methodenhandbuch*. Stiftung Mitarbeit, Bonn.
- COLLEY, H. (2001) : *Righting re-writings of the myth of mentor : a critical perspective on career guidance mentoring*. British Journal of Guidance and Counselling, 29 (2) 177-198
- Conseil de l'Europe (1998) : *Clés pour la participation -* Guide à l'usage des praticiens*. Conseil de l'Europe, Strasbourg.
- Conseil de l'Europe (2000) : *Clés pour la participation des jeunes en Europe orientale*. Conseil de l'Europe, Strasbourg.
- Conseil de l'Europe (1999) : *Participation and citizenship – Training for minority – Youth projects in Europe* - Conseil de l'Europe, Strasbourg.
- Conseil de l'Europe (2001) : *Cultures, styles de vie des jeunes et citoyenneté*. Conseil de l'Europe, Strasbourg.
- Conseil de l'Europe (2001) : *Youth research in Europe : the next generation – Perspectives on transitions, identities and citizenship*. Conseil de l'Europe, Strasbourg.
- Conseil de l'Europe (2002) : *Can youth make a difference ? Youth policy facing diversity and change*. Conseil de l'Europe, Strasbourg.
- Conseil de l'Europe (2003) : T-Kit n° 8 . – *Inclusion sociale,* Conseil de l'Europe, Strasbourg.
- Conseil de l'Europe (2000) : T-Kit n° 3 . – *Gestion de projet,* Conseil de l'Europe, Strasbourg.
- Conseil de l'Europe (2000) : T-Kit n° 4 . – *Apprentissage interculturel,* Conseil de l'Europe, Strasbourg.
- Conseil de l'Europe (2005) : *Domino – Un manuel sur l'emploi de l'éducation par groupes de pairs en tant que moyen de lutte contre le racisme, la xénophobie, l'antisémitisme et l'intolérance*. Conseil de l'Europe, Strasbourg.
- Conseil de l'Europe (2005) : *Revisiting youth political participation. Challenges for research and democratic practice in Europe* -* Conseil de l'Europe, Strasbourg.
- DILTS, Robert (2003) : *From Coach to Awakener*. Meta, Californie.
- DUBOIS, David L. ; KARCHER, Michael J. (2005) : *Handbook of Youth Mentoring*. Sage, USA.
- EMPLOYMENT SUPPORT UNIT (2000) : *Mentoring young people : lessons from Youthstart*. ESU, Birmingham.
- COMMISSION EUROPEENNE (2002) : *Un nouvel élan pour la jeunesse* Livre Blanc. Office des Publications officielles des Communautés Européennes, Luxembourg.
- COMMISSION EUROPEENNE (2004) : *Including all with the 'Youth' programme. An inspirational booklet*. Office des Publications officielles des Communautés Européennes, Luxembourg.

- FISCHER-EPE, Maren (2002) : *Coaching : Miteinander Ziele erreichen.* Rowohlt Taschenbuch Verlag, Reinbek bei Hamburg.
- GAY, B. and STEPHENSON, J. (1998) : *The mentoring dilemma : guidance and/or direction ?* Mentoring and Tutoring, 6 (1) 43-54
- HABERLEITNER, Elisabeth ; DEISTLER, Elisabeth ; UNGVARI, Robert ; (2001) : F*ühren, Fördern, Coachen : so entwickeln sie die potentiale ihrer mitarbeiter*. Ueberreuter, Vienne.
- HERZBERG, Frederick (1993) : *The motivation to work*, Transaction, New Brunswick.
- MASLOW, Abraham (1987) : *Motivation and personality*, Longman, New York.
- PORTER, Lyman (1995) : *Human Relations.* Dartmouth, USA.
- SCHULZ VON THUN, Friedemann (2004) : *Das innere team in aktion. Praktische arbeit mit dem modell.* Rowohlt, Reinbek bei Hamburg.
- SKINNER, A. and FLEMING, J. (1999) : *Mentoring socially excluded young people : lessons from practice*.
- National Mentoring Network, Manchester.
- WILCOX, David (1994) : *The guide to effective participation*. Delta Press, Brighton.
- YOUNG, Kerry (1999) : *The art of youth work.* Russel House Publishing, Dorset.

– – –

Ressources en ligne

- http://europa.eu.int :

Le site Jeunesse de la Commission européenne contient des informations sur le domaine de la jeunesse (travail et politique jeunesse) dans l'Union, dont les questions et des documents des politiques jeunesse, des informations sur le programme Jeunesse, des appels d'offre, etc

- http://www.coe.int :

Charte européenne sur la Participation des jeunes dans la vie locale et régionale (version révisée depuis 2003), divisée en trois sections. La première section fournit des directives aux autorités locales et régionales pour la conduite des politiques concernant la jeunesse dans différentes zones. La deuxième section donne des outils pour faire avancer la participation des jeunes. La troisième partie, enfin, donne des conseils sur la façon de mettre en place les conditions institutionnelles pour la participation des jeunes.

- http://europa.eu.int/constitution/ :

La "Déclaration sur l'avenir de l'Europe" connue comme la Déclaration de Laeken a été adoptée par le Conseil de l'Europe le 15 décembre 2001 et est reconnue pour avoir ouvert la voie à une réforme majeure pour l'avenir de l'Union européenne.

- http://europa.eu.int/comm/youth/whitepaper :

Le Livre Blanc sur la Jeunesse (adopté en novembre 2001), a été initié par la Commission européenne afin d'approfondir la coopération de la Communauté au bénéfice des jeunes et avec leur implication. Ce livre blanc couvre non seulement la situation des jeunes mais se penche aussi sur leurs inquiétudes et souhaits. Il tente de définir des lignes d'action pour le développement futur du domaine de la jeunesse.

- http://europa.eu.int/scadplus/ :

Analyse des réponses des Etats membres au questionnaire de la Commission européenne sur la participation et l'information des jeunes (depuis 2003). Cette analyse présente les informations de base sur la législation en force dans chaque pays, souligne les politiques actuelles au travers d'exemples des meilleures pratiques et décrit les attentes au niveau européen. Les questionnaires ont été lancés par une initiative de la Commission européenne en application de la méthode ouverte de coordination suite au livre blanc sur la jeunesse.

- http://www.salto-youth.net :

SALTO-YOUTH signifie *'Support, Advanced Learning and Training Opportunities within the YOUTH programme'*, c'est-à-dire 'soutien pour l'apprentissage avancé et opportunités de formation dans le cadre du programme JEUNESSE'. Lancé en 2000, ce réseau regroupe aujourd'hui 8 centres de ressources qui travaillent sur les priorités européennes dans le domaine de la jeunesse, à savoir mettre à disposition des professionnels de la jeunesse et des ressources pour la formation, organiser des formations et des activités de mise en relation pour soutenir les associations et les agences nationales dans le cadre du programme JEUNESSE de la Commission européenne et au-delà de ce cadre.

- http://www.salto-youth.net/a.compedium :

Vous trouverez à cette adresse de nombreux exemples de projets Initiatives de Jeunes menés dans toute l'Europe en 2004. Si vous êtes âgé de 15 à 25 ans et recherchez des partenaires européens pour monter une Initiative de Jeunes ou simplement de l'inspiration pour des idées de projet, allez y faire un tour.

- http://www.coe.int/T/E/Cultural_Co-operation/Youth/ :

Le site Jeunesse du Conseil de l'Europe contient des informations importantes dans le domaine jeunesse de l'institution, dont ses priorités pour le secteur jeunesse, des appels à candidature pour des soutiens financiers, des matériels de formation et de soutien, etc.

- http://www.leargas.ie/youth/dwl/gi-guide.pdf :

Ce guide fournit des informations et des instructions pour les groupes de jeunes sur la façon de prendre part à une Initiative de Jeunes et de la mener. Il explique ce que sont les initiatives de groupe et les projets en réseau et fournit des outils de gestion de projet, des supports utiles, à votre disposition pour vous aider.

Ce guide a été créé par Leargas Youth Work Service (YWS) en Irlande.

- http://www.britishcouncil.org/connectyouth-youth-initiatives-record-cards.pdf :

Une Évaluation des Acquis qui permet aux jeunes de faire la démonstration de la gamme de connaissances, compétences et compréhension qu'ils ont développées en participant à un projet d'Initiative de Jeunes. Cet outil a été conçu par Connect Youth, British Council, au Royaume-Uni.

- http://europa.eu.int/youth/ :

Le Portail jeunesse européen, lancé par la Commission européenne, offre des informations, des actualités et des discussions sur l'Europe. Il inclut des informations détaillées au niveau national, régional et local, sous les sections Education, Emploi, Volontariat / Echanges, Vos droits, Informations sur l'Europe, Portail pour les jeunes, Citoyenneté active, Voyager en Europe, Informations sur l'Europe. Vous pouvez de plus soumettre vos propres contributions, participer à des forums de discussion et poser des questions à des experts de l'information dans votre propre pays.

- http://www.salto-youth.net/toolbox :

Rapport sur les sessions de formations de SALTO 'Inclusion et initiatives de groupe', qui ont eu lieu en 2002. Ce rapport présente un ensemble de méthodes utilisées au cours de la formation et proposées comme des

outils qui peuvent encourager l'inclusion des jeunes avec moins d'opportunités par le biais des Initiatives de Jeunes. Outre ce rapport de formation, la boîte à outils peut être une bonne source pour découvrir d'autres matériels intéressants, auxquels, pourquoi pas, vous pouvez contribuer.

La fabrique de bicyclettes et les capitaines du voyage

Henar Conde (Belgique) ÉDITRICE, COORDINATRICE ET AUTEUR

Henar a travaillé pour le centre de Ressources SALTO Youth de Belgique depuis sa création en 2003, jusque fin janvier 2006. Elle détient des compétences en psychopédagogie et travaille actuellement à une thèse dans le domaine de l'éducation comparative. Pendant ses années de travail au centre de Ressources SALTO Youth, elle s'est consacrée aux Initiatives de Jeunes et particulièrement à la promotion de la participation des jeunes et au développement d'une stratégie de coaching pour les projets jeunesse. Elle a organisé des formations et a été en charge de publications sur les sujets ci avant. Elle a participé à la formation intitulée 'Formation des formateurs des projets européens de jeunes' et a depuis développé une passion pour la formation. Elle est en permanence à la recherche de développement personnel et de nouveaux défis, tout comme ce livre ! Henar travaille actuellement pour l'agence exécutive pour l'Education, l'Audiovisuel et la Culture de la Commission européenne.

Contact : henar.conde@ec.europa.eu

Ülly Enn (Estonie) AUTEUR

Ülly travaille pour l'agence nationale d'Estonie pour le PEJ depuis son lancement en 1997. Au cours de ces années, son travail a concerné toutes les actions du programme, y compris les Initiatives de Jeunes. Diplômée du Magister Artium en Travail Social sur des recherches dans le domaine du travail spécialisé pour la jeunesse et les jeunes défavorisés, elle est actuellement responsable de l'inclusion. Elle a également été activement impliquée dans le développement du domaine du travail jeunesse en Estonie, dont une participation au développement du concept estonien du travail jeunesse et à des groupes de travail sur différentes thématiques au niveau national. Elle a aussi donné des cours et publié des ouvrages. Ülly intervient également comme formatrice en Estonie et à l'international, en majorité dans les domaines de l'inclusion et des Initiatives de Jeunes.

Contact : ully@noored.ee

Pascal Chaumette (France) AUTEUR

Pascal est à la tête de International Développement Système (ID6), une association qui travaille dans le domaine de la formation et sur des questions liées à l'Europe avec les universités, les écoles et les associations jeunesse. Diplômé de Sciences Politiques, il a suivi la Formation à long terme (LTTC) et d'autres stages du Conseil de l'Europe et compte plusieurs expériences de programmes européens : fonds structurels, Socrates, Jeunesse… Pascal est responsable de la section européenne de la mission locale de Roubaix en France qui s'adresse principalement aux jeunes avec moins d'opportunités. Il a également fondé Yonet (www.yonet.org), réseau d'opportunités pour la jeunesse en Europe.

Contact : coripas@wanadoo.fr

Mario D'agostino (Italie) AUTEUR

Pédagogue et libre penseur, Mario est un expert de l'éducation non formelle et de l'animation sociale depuis 1989. Dans le cadre de son métier de travailleur social, il a été amené à travailler avec des enfants, des jeunes et des adultes d'horizons sociaux, culturels et géographiques différents. Depuis 1993, il fait partie du Réseau Express Jeunes qu'il a représenté de 1999 à 2003 en tant que membre du Comité Consultatif du Conseil de l'Europe au poste de Vice Président. Il vit actuellement à Latina en Italie et travaille comme conseiller pour les institutions et les associations. Il assure également des formations sur la coopération, les réseaux, la participation, l'éducation sur les droits de l'homme, l'apprentissage interculturel et les questions de leadership. Il intervient à peu près partout.

Contact : riodago@tiscali.it

Jochen Butt-Posnik (Allemagne) AUTEUR

Jochen Butt-Posnik est formateur et responsable de projet indépendant et intervient surtout dans les domaines des Initiatives de Jeunes, des séminaires de mise en relation et de la Participation des jeunes. Ayant travaillé comme bénévole pendant des décennies dans des Initiatives de Jeunes et des projets jeunesse, il a fait le tour d'à peu près toutes les erreurs qui peuvent survenir dans ces cadres. Fondateur et responsable projet de l'association à but non lucratif 'Profondo', il coopère comme partenaire avec l'agence nationale du programme JEUNESSE en Allemagne. Il travaille également pour plusieurs autres entités dans le domaine du travail jeunesse sur le plan national et international. En 2002, il a publié avec son association l'ouvrage de conseil pour les initiatives de jeunes 'Was Geht' (qui peut se traduire en gros par 'quoi de neuf ?'), uniquement en allemand.

Contact : jochen.butt@freenet.de

Milena Butt-Posnik (Pologne) AUTEUR

Milena Butt-Posnik travaille pour le programme JEUNESSE en Pologne depuis 2001. Diplômée d'une maîtrise de sociologie, elle a grandi dans un petit village et comprend donc particulièrement bien ce que signifie avoir moins d'opportunités et la difficulté des jeunes à les développer. Elle s'efforce d'utiliser ces expériences et cette connaissance en tant que coordinatrice des Initiatives de Jeunes de l'agence nationale polonaise du programme JEUNESSE. Dans le cadre de son travail, elle soutient et coache des jeunes qui souhaitent entamer une Initiative de Jeunes ou en mènent déjà une. Elle est également impliquée dans le développement et l'aide aux formations et séminaires des projets d'Initiatives de Jeunes au niveau national et international. Elle a suivi la 'Formation pour formateurs des projets européens JEUNESSE', ainsi que les cours de l'école nationale de coaches et de formateurs, et souhaite explorer plus avant cette voie de l'éducation non formelle. Contact : milena…@wp.pl

Heike Hornig (Allemagne) AUTEUR

De 1998 à 2002, Heike a travaillé pour l'agence nationale allemande du programme 'Jeunesse pour l'Europe' à Bonn et pris en charge les Initiatives de Jeunes dans le cadre du programme JEUNESSE. Depuis 2002, elle travaille comme superviseur indépendant pour les bénévoles européens en Allemagne et également comme formatrice sur les projets fondés sur l'aventure et l'apprentissage expérimental pour les jeunes et les adultes. Heike fait du travail social et de la formation en extérieur dans le domaine de l'action internationale pour les jeunes. Au cours de l'été 2000, elle a créé et publié un manuel de méthodes intitulé 'Mach was draus' (qui signifie 'Saisir sa chance') pour l'agence nationale allemande, qui présente des astuces pour que les jeunes programment et développent des projets dans le cadre des Initiatives de Jeunes. De temps en temps, Heike soutient toujours le développement d'Initiatives de Jeunes en Allemagne.

Contact : heike@oimi.de

Nerijus Kriauciunas (Lituanie) AUTEUR

Nerijus travaille comme formateur depuis 2001. Il a terminé des études commerciales à l'université de Vilnius et a entamé une maîtrise en éducation des adultes. Il a jusqu'à présent été impliqué comme participant dans des Initiatives de Jeunes et, en tant que travailleur jeunesse, a aussi soutenu des groupes menant des Initiatives de Jeunes. Il a acquis une expérience dans l'information et le conseil des jeunes sur les Initiatives de Jeunes en travaillant comme bénévole dans l'agence nationale lituanienne du programme JEUNESSE. Ce qui l'intéresse le plus dans son travail avec les jeunes concerne la diversité culturelle et la participation des jeunes. En utilisant des méthodes créatives, l'apprentissage interculturel et expérimental, l'éducation en extérieur, il soutient des groupes de jeunes qui créent, mènent et évaluent leurs projets locaux et internationaux.

Contact : nercas@email.lt

Buzz Bury (Royaume-Uni) COLLABORATEUR ET RELECTEUR

Buzz compte plus de 20 ans d'expérience dans le travail qualifié auprès des jeunes et des communautés, tant au niveau du terrain que du management. Son expérience s'est construite à partir d'une grande variété d'activités allant de l'information sur des questions de santé à du travail en clubs et en centres ou du développement de formations et de projets. Il détient une expérience internationale de 10 ans acquise dans des échanges, le soutien de bénévoles et plus particulièrement d'Initiatives de Jeunes. Buzz est aujourd'hui formateur indépendant et consultant en éducation basé dans le nord-ouest de l'Angleterre. Ses activités de formation à l'international prennent aujourd'hui de l'ampleur et il a dernièrement suivi la 'Formation pour formateurs des projets européens JEUNESSE' organisé par SALTO-YOUTH Training and Co-operation et l'Interkulturelles Zentrum. Il apprécie aussi beaucoup le cyclisme.

Contact : mail@buzzbury.co.uk

Informations éditoriales

Publié en mai 2006 par

Le centre de ressources SALTO Initiatives de Jeunes (*Support, Advanced Learning and Training Opportunities within the YOUTH programme*)

Bureau International Jeunesse, rue du commerce 20-22, 1000 Bruxelles, Belgique Tel : +32(0) 227 52 82 ou +32(0) 219 09 06, fax : +32(0)2 548 38 89 youthinitiatives@SALTO-YOUTH.net

Auteurs : Mario d'Agostino, Jochen Butt-Posnik, Milena Butt-Posnik, Pascal Chaumette, Ülly Enn, Heike Hornig, Nerijus Kriauciunas Collaborateur : Buzz Bury Edition & coordination : Henar Conde

Relecture : Buzz Bury, Gisele Kirby Graphisme : rzeczyobrazkowe.pl Impression : CHROMAPRESS Conception de PACo : Rawthoughts Images : bénéficiaires des projets, participants aux sessions de formation SALTO dans le cadre d'événements du Programme JEUNESSE. Remerciements spéciaux à Marcin Kaminski, Bartosz Mielecki, Heike Hornig et Agnieszka Moskwiak pour leurs photos. Ce document n'exprime pas forcément la position officielle de la Commission européenne, de ses Etats membres ou des organisations qui coopèrent avec les institutions.

La reproduction et l'utilisation dans des buts non lucratifs sont permises sous condition de mention de la source www.SALTO-YOUTH.net/YouthInitiatives/.

© SALTO-YOUTH Youth Initiatives Resource Centre, Mai 2006 www.SALTO-YOUTH.net/youthinitiatives/